

GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV)

FECHA

Noviembre, 2020

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*).

Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.

Incluya evidencias. Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.

- a) Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - b) En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
5. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
 6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
 7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.	La misión y visión de CERTV fue formulada y desarrollada con la participación de los grupos de interés con el objetivo de elaborar el Plan Estratégico Institucional. Evidencias: Portal Institucional, PEI. Nuestros valores están alineados a la misión y visión. Para la selección y establecimiento de los valores se tomó como referencia los principios rectores de conducta del servidor público. Evidencias: Portal Institucional, PEI. Fueron determinados los medios de divulgación de la misión, visión y valores a través de la publicación en nuestro portal electrónico, comunicaciones y murales departamentales. Evidencias: Portal Institucional, murales departamentales, listados asistencia socialización. Se ha determinado aplicar revisiones periódicas que vayan alineadas a las políticas del estado y cambios generados en la orientación de la estrategia institucional. Evidencias: Plan Estratégico Institucional, procedimientos de gestión.	No se ha realizado una revisión a la misión y visión para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos. No se ha fortalecido la socialización de la misión, visión y valores a todos los grupos de interés a través de los medios disponibles.

5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.	Disponemos de un Código de Ética y buzones para la denuncia de comportamientos no éticos. El Comité de Ética se encarga de gestionar las denuncias y manejo de los conflictos garantizando que el personal cumpla con las políticas del régimen ético y disciplinario de la Institución. Evidencias: Código de Ética.	
6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.	Contamos con un Código de Ética que contempla los medios para identificar áreas de conflictos, además de realizar socializaciones al personal para asegurar el apego al régimen ético y disciplinario. Evidencias: Listados asistencia a charlas, buzón de sugerencias instaladas.	
7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).	El personal directivo garantiza el buen comportamiento y equidad con el trato sin discriminación y burocracia hacia nuestro personal fortaleciendo nuestros principios y un ambiente de respeto. Evidencias: Fotos de actividades de integración.	

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.	Disponemos de una Estructura Organizacional, Mapa de Procesos y Manual de Funciones acorde a las estrategias y necesidades de la Institución. Evidencias: Resolución 001/2017 aprueba Estructura Organizacional.	No se ha modificado y ratificado la estructura organizacional basada en las actuales necesidades.

2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos	Resolución 002/2017 aprueba Manual de Funciones. Las prioridades para realizar los cambios es determinado en reuniones con la participación de los directivos, tomando en consideración los requerimientos legales, la planificación y alcance de las metas propuestas a favor de la mejora en la gestión de la institución. Evidencias: Minutas de reuniones, listados de asistencia de reuniones de seguimiento. Para fines de definir y medir resultados se dan revisiones periódicas del Plan Estratégico y Plan Operativo Anual, donde se detallan los avances y limitaciones en los resultados. Evidencias: Informes de seguimiento al POA. Mantenemos un sistema de control interno fundamentado en las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI). Evidencias: Matriz Valoración y Administración de Riesgo (VAR). Para alcanzar los objetivos institucionales nos apoyamos en las herramientas de la metodología CAF. Evidencias: Autodiagnóstico CAF elaborado, Plan de Mejora. Los procesos claves de la institución han sido automatizados y gestionados atreves de	
--	---	--

de la organización.	sistemas informáticos que garantizan la integridad de dichos procesos. Además de incluir en la planificación estratégica y objetivos operativos la actualización de la tecnología utilizada en nuestros procesos. Evidencias: Captura de pantalla a sistemas utilizados.	
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.	Son conformados diferentes comités o equipos de trabajo para los procesos y/o proyectos que lo ameriten. Evidencias: Listados de asistencia a reuniones.	
8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.	Disponemos de diferentes medios de comunicación como correo institucional, portal institucional, además de procedimientos y canales eficientes para la comunicación interna y externa. Evidencia: políticas de comunicación.	
9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.	Son realizadas reuniones, charlas, circulares y publicaciones en el portal Institucional donde se evidencia el compromiso de la dirección con la mejora continua. Evidencias: Listados de asistencia a reuniones.	
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	El equipo directivo se reúne para analizar las nuevas iniciativas y la respuesta a dichos cambios. Evidencias: Listados de asistencia a reuniones de seguimiento.	No se comunica de manera efectiva los temas que son nuevos para la institución a los diferentes grupos de interés, aun no estén directamente involucrados.

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	Los Directores y Encargados de la institución procuran actuar de acuerdo a los principios y valores establecidos en el Código de Ética. Evidencias: Código de Ética, minutas reuniones.	No se evidencia la participación del personal en actividades a favor del fortalecimiento de la ética y transparencia en la institución.
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	El personal directivo de la institución promueve una cultura de confianza mutua entre sus supervisados. El personal cuenta con canales de fácil acceso para comunicarse con todos los niveles de la organización. Además de canalizar quejas y sugerencias a través del procedimiento establecido. Evidencia: Procedimiento de quejas y sugerencias, Código de Ética, buzón de sugerencias.	
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Para los fines de informar y consultar temas de interés, se convoca a todo el personal mediante correos, agenda semanal, reuniones periódicas de las diferentes áreas. Evidencias: descritas anteriormente.	
4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.	El personal de CERTV está dotado de equipos tecnológicos y espacios de trabajo adecuados para realizar sus tareas. Asimismo el director general y personal directivo apoyan a los colaboradores para el logro de los objetivos establecidos en los acuerdos de desempeño. Evidencias: Plan de Capacitación.	

5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	Mediante la aplicación periódica de evaluaciones del desempeño y encuesta de clima organizacional proporcionamos retroalimentación a los colaboradores para identificar oportunidades de mejora. Evidencias: Informe resultados encuestas Clima Organizacional, Acuerdos de desempeño.	
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	El personal directivo delega a sus colaboradores las responsabilidades de las funciones asignadas acorde a sus competencias y descripción de puesto establecido. Evidencias: Perfil de cargo.	
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	A través de planes de capacitación la institución promueve la cultura de aprendizaje y desarrollo de las competencias de los colaboradores. Evidencias: Plan de Capacitación, Informe de seguimiento a los planes de capacitación.	
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	El personal directivo estimula el dialogo constructivo con sus supervisados mediante reuniones de trabajo. A través de encuestas de clima organizacional los directivos pueden conocer la valoración en la relación que mantienen con los colaboradores. Evidencias: Listados de asistencia a reuniones.	
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Mediante los acuerdos y evaluación del desempeño obtenemos los medios para identificar quien amerite reconocimiento según los resultados.	No se ha determinado un protocolo para realizar reconocimientos al personal tanto individual como grupal según los resultados obtenidos.

10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Evidencias: Evaluaciones de Desempeño. El departamento de Recursos Humanos concede permisos en cumplimiento a la Ley 41-08 y asistencia especial a los empleados de acuerdo a las necesidades y circunstancia que se le presente. Evidencias: Formularios de tardanzas y ausencias.	
--	--	--

SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.	Con la formulación del Plan Estratégico Institucional se ha definido e identificado los grupos de interés enfocándonos en satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes. Evidencias: PEI.	
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	La institución y sus directivos dan apoyo a las políticas públicas que surjan desde el gobierno dominicano o las autoridades políticas relacionadas con la institución. Evidencias: Fotos asistencia a foros y reuniones.	
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	La institución se mantiene en constante monitoreo de las políticas públicas y marcos legales o regulatorios que intervengan en nuestros procesos para ser incorporadas. Evidencias: Leyes, reglamentos, normativas publicadas en el Portal Institucional.	

4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.). 8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. 9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	En nuestro Plan Estratégico Institucional y Planes Operativos Anuales se definen los ejes estratégicos y objetivos operacionales, tomando en cuenta la alineación con la Estrategia nacional de Desarrollo y las Metas Presidenciales. Evidencias: PEI. El Director General establece relaciones con grupos de interés del gobierno. Evidencias: Fotos de reuniones. Aseguramos que nuestros objetivos se mantengan alineados a las políticas públicas para esto el Director General participa en las diferentes actividades y reuniones con funcionarios y la Presidencia de la Republica. Evidencias: Fotos de foros y reuniones. La institución ha desarrollado y gestionado acuerdos de colaboración con diferentes entidades, demostrando el interés de fomentar la participación en beneficio sectores necesitados. Evidencias: fotos de reuniones. La institución ha participado de diversas actividades organizadas por organizaciones representativas de diferentes sectores a nivel nacional e internacional. Evidencias: Fotos y publicaciones en Portal Institucional. A través de los canales de comunicación mantenemos una imagen positiva y transparente de la gestión de CERTV.	
---	---	--

10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Evidencias: Listados de asistencias reuniones de seguimiento. Se están desarrollando planes para fortalecer la venta de los medios y servicios ofrecidos en concordancia con la línea que identifica la razón de ser de la institución. Evidencias: Informe de seguimiento planes de acción.	
--	---	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.	Los grupos de interés son identificados en el Plan Estratégico, basado en análisis en que se determina quienes son nuestros clientes, cuales son influyentes, con los que la institución mantienen responsabilidad legal, financiera u operacionales y los afectados por las operaciones de la institución. Evidencias: PEI. Los grupos de interés son consultados a través del sistema de quejas y sugerencias. Evidencias: Buzón de sugerencias. Son realizadas revisiones periódicas al Plan Estratégico a fin de adaptarse a los cambios. Evidencias: Actualizaciones al PEI.	

4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	Damos seguimiento al Plan Operativo Anual, mediante informes semestrales, detallando los avances de los productos. Evidencias: Informe de seguimiento al POA.	
5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).	Los directivos de la institución utilizan como herramienta el modelo CAF para identificar las debilidades y dar respuesta oportuna. Evidencias: Autodiagnóstico CAF elaborado.	

SUBCRITERIO 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.	Los objetivos estratégicos están alineados con la misión, visión de la Institución. En las revisiones periódicas al Plan Estratégico se identifican la necesidad de adecuar los objetivos institucionales tomando en cuenta las metas presidenciales y disposiciones internas para la gestión institucional. Evidencias: Reuniones de seguimiento, PEI.	
2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.	La elaboración del Plan Estratégico se realiza tomando en consideración los grupos de interés. Evidencias: PEI.	No se evidencia participación de los grupos de interés el desarrollo de la planificación estratégica.
3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.	CERTV, realiza reuniones con sus respectivos equipos para la revisión de sus planes operativos, haciendo mayor hincapié en considerar los factores externos que afecten la línea del pensamiento estratégico	

4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	institucional, y por consiguiente su quehacer. Evidencias: reuniones de seguimiento. La institución gestiona la disponibilidad de recursos para asegurar la ejecución de las operaciones y proyectos, establecido en el presupuesto anual. Evidencias: Presupuesto Anual publicado en Portal Institucional. Se realiza la distribución de las actividades y los responsables de ejecutarlas equilibrando las necesidades de los grupos de interés en cada Plan de Acción y POA. Evidencias: Informe de seguimiento al POA. La institución participa y da apoyo a organizaciones y eventos con fines de compromiso social. Evidencias: Fotos y publicaciones de eventos.	No tenemos definida una política o planes de responsabilidad social.
--	---	---

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	CERTV ha definido su estructura organizacional, proceso y proyectos alineados a la misión y visión de la institución. Además de definir los ejes estratégicos conformándolos en orden de prioridad. Evidencias: PEI. Se han establecido objetivos operacionales, en concordancia con el Plan Estratégico, teniendo identificados sus indicadores de gestión para medir el cumplimiento de lo planificado en los informes de seguimiento del POA. Evidencias: Informes de seguimiento al POA. Los objetivos departamentales y de los cargos de nuestros empleados, asegurándose su alineación con el pensamiento estratégico institucional: toda persona y cada departamento sabe cómo contribuye con la estrategia de la organización y cuál es su nivel de incidencia en la consecución de los objetivos. Evidencias: POA. Se realizan reuniones periódicas para difundir los resultados de la ejecución del POA y evaluar los mismos. Evidencias: Informes de seguimiento al POA.	

5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia). 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	En el POA están identificados los responsables de ejecutar las acciones, los resultados son monitoreados a través de informes de seguimiento. Evidencias: POA. Son elaboradas las matrices correspondientes al seguimiento del POA, donde se detallan el alcance obtenido en las actividades a desarrolla. Evidencias: POA. Se realizan evaluaciones y reorganización de los estándares, métodos, estructura organizativa y procesos en general de acuerdo a las necesidades de la institución involucrando a los grupos de interés para la toma de decisiones. Evidencias: Actualizaciones realizadas.	
---	--	--

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	La institución promueve la innovación a través de planes de capacitación y en la participación de congresos nacionales e internacionales. Evidencias: Plan de Capacitación.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	Nuestro Plan Estratégico y Plan Operativo Anual está orientado y adaptado a cumplir con las demandas externas en cuanto a	

	innovación. Evidencia: Plan estratégico, POA. Evidencias: PEI, POA.	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Son analizados periódicamente los aspectos relacionados a temas que contribuyan con el desarrollo de una cultura de modernización e innovación. Evidencias: Listados de asistencia a reuniones de seguimiento.	
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).	Mediante el seguimiento a los objetivos operacionales damos respuesta a la ejecución del POA donde se describe y planifica su implementación con un seguimiento semestral. Evidencias: Informes de seguimiento al POA.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	La institución asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de cambios planificados o no, mediante la distribución en el presupuesto. Evidencias: Presupuesto Anual.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Los cambios son consensuados en reuniones de trabajo y revisiones por parte de la dirección, en los caso de iniciativas de proyectos que surjan de arriba hacia abajo con de igual forma analizados por los comités correspondientes. Evidencias: Listados de asistencia a reuniones de seguimiento.	
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la	Nuestro portal institucional ha sido desarrollado tomando en cuenta los	

interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	estándares en el entorno digital para la presentación de nuestros servicios. Evidencias: Portal Institucional.	
--	---	--

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).	Utilizamos como herramienta la encuesta de clima para medir las necesidades generales de los grupos de interés y adaptarlas a las estrategias de la organización. Evidencias: informe de ejecución Encuesta de Clima Organizacional. La gestión de Recursos Humanos se basa en el cumplimiento a la Ley 41-08 y el compromiso de contar con un personal competente y que cumplan con los requerimientos del puesto según la planificación estratégica y POA. Evidencias: Perfil de Cargos.	No son divulgados los resultados de las encuesta de clima organizacional.

3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.	Cumplimos con los procedimientos establecidos para el reclutamiento y selección de personal a los fines de garantizar la selección adecuada de nuestro recurso humano, según el perfil de cada puesto. Evidencias: Manual de Cargos.	
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	Se realizan evaluaciones al desempeño basado en resultados los cuales sirven de insumo para identificar el personal a ser recompensado por sus méritos. Evidencias: Evaluaciones de desempeño realizadas.	No se ha establecido una política para selección, promoción, remuneración o reconocimiento.
5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).	Realizamos evaluaciones del desempeño basado en resultados en los que podemos identificar a los colaboradores que cumple o exceda los objetivos. Evidencias: Evaluaciones de desempeño realizadas.	
6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.	Disponemos de Manual de Cargos utilizado para los procesos selección y planes de capacitación del personal. Evidencias: Manual de Cargos.	
7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.	A través del Plan de Capacitación contamos con los instrumentos para incluir formación virtual. Dentro de la planificación estratégica la institución contempla la mejora en los estándares tecnológicos. Evidencias: Plan de Capacitación.	

8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).	En el proceso de reclutamiento y selección garantizamos la igualdad de oportunidades y atención a la diversidad y en cumplimiento con las disposiciones de la Ley No. 41-08 y su reglamento correspondiente. Evidencias: registros del proceso reclutamiento y selección de personal.	
--	--	--

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	La Institución detecta las necesidades de capacitación de cada colaborador, a los fines de incrementar sus capacidades y contribuir a su crecimiento individual y el logro de los objetivos institucionales. Evidencias: Plan de capacitación.	
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.	Disponemos de un Plan de Capacitación enfocado con los objetivos institucionales. Evidencias: Plan de Capacitación.	
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.	Procuramos reforzar y retroalimentar a nuestros colaboradores respecto a los resultados de medición del desempeño, dando la oportunidad a cada uno de expresar sus inquietudes, las cuales le brindan la oportunidad de desarrollar y fortalecer sus competencias. Evidencias: listados de asistencia a charlas.	

4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.	La gestión de recursos humanos realiza programas de capacitación para los niveles medios procurando el desarrollo de las competencias y habilidades para dirigir personal y aspectos del liderazgo. Evidencias: Plan de Capacitación.	
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).	Se realiza el proceso de inducción y se designa un personal o el supervisor inmediato para que acompañe al nuevo colaborador. Evidencias: Manual de inducción, registros del proceso de reclutamiento y selección de personal.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	En la institución se realizan movimientos internos del personal, dando oportunidad al personal de creer en diferentes áreas. Evidencias: registros de acciones de personal elaboradas.	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).	La institución dispone de los medios tecnológicos para impartir curso, talleres y conferencias a través de los medios electrónicos. Evidencias: listados de asistencias a charlas.	
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.	Dentro de los programas de capacitación son incluidas actividades formativas relacionadas. Evidencias: Listados de asistencia a charlas.	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el	Son realizadas evaluaciones luego de recibir las capacitaciones. Evidencias: Formularios de encuesta de satisfacción acciones formativas.	

análisis costo/beneficio.		
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	CERTV promueve la equidad e igualdad de oportunidades para todos los colaboradores, de manera que todos puedan desarrollar sus habilidades y conocimientos, según los objetivos individuales e institucionales. Evidencias: Porcentaje de mujeres en capacitaciones.	

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Las directrices de CERTV impulsa y fortalece el espíritu de trabajo en equipo entre nuestro personal, promoviendo la integración y trabajo en equipo. Evidencias: Listados de asistencia a charlas.	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	La Institución proporciona espacios donde cada colaborador pueda tener participación y aporte de ideas. Evidencias: listados de asistencias a reuniones.	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	Disponemos de la conformación de varios comités donde los integrantes pueden desarrollar planes e identificar áreas de mejora. Evidencias: Registro de miembros de comités.	

4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Cada objetivo planificado en el Plan Estratégico y POA presenta los indicadores para medir la efectividad de la gestión, en el mismo orden se realizan reuniones para el consenso sobre dichos objetivos y la manera de lograrlos o cualquier otro tema de interés. Evidencias: Acuerdos de Desempeño.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Son realizadas de manera periódica encuestas de clima organizacional. Evidencias: Encuestas de Clima Organizacional realizadas.	
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.	En la institución se realizan encuesta de clima organizacional y cumplimos con analizar las opiniones de los colaboradores a través de los buzones de quejas y sugerencias laborales, y así proceder a ejecutar acciones de mejora. Evidencias: buzón de sugerencias instaladas.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Disponemos de condiciones óptimas de los espacios de trabajo y a través del área de beneficios laborales se implementan medidas que contribuyan con la salud y seguridad del personal. Evidencias: listados de asistencias a chalas.	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones	La institución se identifica con las necesidades de los colaboradores por lo que recibirán un trato flexible al solicitar el tipo de permiso que amerite su situación, al requerir sus vacaciones en cuando al periodo de tomarla sin salir de las	

de organización y formación.	disposiciones legales, además de brindar apoyo en situaciones especiales. Evidencias: Formularios de tardanzas y ausencia, formulario de vacaciones.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Contamos con instalaciones (rampas, aseos, baños) que permiten el acceso para personas con discapacidad. Evidencias: Instalaciones con acceso a personas con discapacidad disponibles.	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).	Son realizadas actividades de integración que fomentan el compañerismo y un ambiente familiar. Evidencias: Fotos reuniones de integración.	

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	La institución mantiene alianzas con proveedores de bienes y servicios bajo contrato y para requerimiento puntuales, para ambos casos los proveedores son seleccionados de la base de datos del Portal de Compras y Contrataciones. Evidencias: Registro proceso de compras y contrataciones.	

2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Al realizar las compras y contrataciones de servicios la Institución precisa que las descripciones del producto cumplan con los requerimientos ambientales para su uso. Evidencias: Registro de proceso de compras y contrataciones. Evidencias: Fotos y publicaciones de eventos desarrollados.	No se evidencia el desarrollo de acuerdos de colaboración en los diferentes aspectos de responsabilidad social.
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	Como parte del fortalecimiento institucional se han realizado colaboraciones junto a varias organizaciones para el desarrollo de conocimientos en materia tecnológica. Evidencias: Fotos y publicaciones de eventos desarrollados.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	La Dirección General se encarga de evaluar y monitorear los resultados de las alianzas. Evidencias: Fotos y publicaciones de eventos desarrollados.	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	La institución se mantiene abierta para participar en alianzas y colaboraciones con instituciones, que imparten de manera positiva a los ciudadanos y/o presentación de nuestros servicios. Evidencias: Acuerdos.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Las responsabilidades están claramente definidas en los contratos elaborados, siendo estos verificados por el departamento jurídico considerando el objeto de dicho acuerdo, vigencia y compromiso de las partes. Evidencias: Contratos elaborados.	

7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	No Aplica	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	La institución reconoce los beneficios de utilizar esta herramienta por lo que el análisis de implementar benchmarking seria contemplado para el aprendizaje organizacional. Evidencias: Fotos y publicaciones de actividades desarrolladas.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Realizamos la selección de proveedores a través del Portal de Compras y Contrataciones cumpliendo con los requerimientos establecidos en la ley 340-02 y se procura la aplicación de criterios de responsabilidad social. Evidencias: Publicaciones en Portal Institucional y Portal Transaccional de Compras.	

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Con la finalidad de que nuestros ciudadanos/clientes puedan acceder a información general de la institución, disponemos de canales de comunicación a través de nuestro Portal Institucional y políticas de acceso a la información que garantizan la disponibilidad y transparencia. Evidencias: Portal Institucional.	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos	Mediante nuestro buzón de sugerencias, Portal Institucional, Sistema 311, vía	

y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	telefónica y por correo electrónico los ciudadanos/clientes pueden registrar sus denuncias, quejas y sugerencias.	
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		No se evidencia participación directa con los ciudadanos/cliente en la toma de decisiones.
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	A través del correo institucional, buzón de sugerencias, Portal Institucional y Oficina de Acceso a la Información, disponemos los medios para recoger los datos necesarios para analizar nuestros procesos.	
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	Se publican informaciones mensuales, trimestrales y anuales mediante el Portal de Transparencia de manera que nuestros ciudadanos/clientes puedan acceder a las informaciones de las actividades y procesos de la Institución. Evidencias: Publicaciones en Portal Institucional.	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).		No se evidencia protocolos para incluir a los ciudadanos/clientes en la producción y análisis de los servicios.
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.	CERTV pone a disposición de los ciudadanos/clientes la descripción de los servicios que ofrecemos en nuestro Portal Institucional.	

	Evidencias: Publicaciones en Portal Institucional.	
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.	La Institución actualiza periódicamente las informaciones publicadas en nuestro Portal Institucional.	

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	La planificación de la gestión financiera, está alineada con los objetivos Institucionales a través del Plan Operativo Anual. Estos recursos financieros asignados están contemplados en el presupuesto anual de la institución, a los fines de garantizar la disponibilidad al momento de su ejecución. Evidencias: POA.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Son evaluados los riesgos mediante las herramientas correspondientes y se establecen los mecanismos para mitigarlos. Evidencias: Matriz VAR.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	En CERTV estamos comprometidos con asegurar la transparencia de sus procesos, especialmente en la gestión financiera por lo que cumplimos con la publicación de las informaciones dispuesta en la Ley 423-06 de presupuesto y la Ley 200-04 de Libre Acceso a Información Pública. Evidencias: Portal de transparencia.	

4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Con la finalidad de garantizar una gestión eficiente de los recursos financieros nos auxiliamos del Sistema SDA para acceder a todos los procesos financieros y contables de la institución. Evidencias: Captura de pantalla al sistema.	
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	Nuestra planificación presupuestaria nos permite generar los reportes de necesario para ejecución. Evidencias: Presupuesto Anual.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	La Dirección Financiera cuenta con los departamentos de Contabilidad, Cobros y Tesorería que brindan el soporte para una efectiva gestión financiera.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Las inversiones están sustentadas en análisis de costos, respondiendo a los objetivos institucionales y principios éticos.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	La información de los resultados de la ejecución está definida en la elaboración de los reportes de presupuesto, estos datos son tomados en consideración para definición de los objetivos y proyectos de inversión. Evidencias: Soporte ejecución de presupuesto.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los	Contamos con procedimientos de gestión de la información y comunicación el mismo establece las políticas generales para el	

objetivos operativos.	manejo, agilidad y transparencia de la gestión de la información.	
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	En la CERTV garantizamos la correcta gestión de información externa, la cual se recibe, registra, procesa de forma estructurada y se almacena debidamente bajo la responsabilidad del custodio.	
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.	Disponemos de procedimientos y políticas relacionadas al manejo de la información y comunicación.	
4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).	Contamos con diferentes medios internos para difundir las informaciones; correo electrónico, publicaciones en murales, entre otros. Evidencias: descritas anteriormente.	
5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).	En la institución disponemos de manuales para asegurar el intercambio permanente de conocimiento entre el personal. Evidencias: descritas anteriormente.	
6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.	CERTV se preocupa por atender las necesidades de cada ciudadano/cliente, para estos fines disponemos de instalaciones y atención personalizada para cubrir las necesidades especiales de cada ciudadano/cliente. Evidencias: descritas anteriormente.	
7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el	Contamos con procedimientos para el manejo de la información que contemplan	

conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.	las disposiciones al momento de que algún empleado deje la institución.	
--	---	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: ✓ La gestión de proyectos y tareas	La gestión de la tecnología se lleva a cabo en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la Institución. Se realiza el análisis de costo-beneficio al momento de sugerir la compra de un bien o servicio, los cuales responden a un objetivo de la Institución. Las inversiones en tecnología se realizan con el propósito de reducir los costos operativos y optimizar los procesos. Evidencias: Informes. El uso de la tecnología en la institución garantiza el uso seguro, eficiente y eficaz, facilitándole a las deferentes áreas los sistemas que requieran para un mejor desempeño de las funciones. CERTV aplica de forma eficiente la tecnología en la gestión de los procesos, aplicada a los siguientes aspectos: Disponemos de sistemas informáticos para la realización de las actividades operativas.	

✓ La gestión del conocimiento	Contamos con el sistema SDA donde están registradas la base de datos de conocimiento del área financiera.	
✓ Las actividades formativas y de mejora	Disponemos de equipos para la realización de encuentros formativos, utilizando pantallas con audio visual, laptops, proyectores.	
✓ La interacción con los grupos de interés y asociados	Disponemos de medios para la interacción mediante el Portal Institucional, correo electrónico.	
✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.	Se realizan actividades de mantenimiento de las redes internas y externa de la institución.	
5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.	El mejoramiento y actualización de los medios tecnológicos forman parte de la estrategia institucional a los fines de optimizar los servicios, manejo rápido y eficiente de la información.	
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.	En la CERTV disponemos los recursos necesarios para ofrecer un mejor servicio a través de nuestro Portal Institucional donde los ciudadanos clientes nos pueden contactar y además las redes sociales donde pueden interactuar con nuestro personal. Evidencias: Portal Institucional.	
7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.	El responsable de TIC se mantiene informado de las innovaciones tecnológicas y políticas establecidas por las instituciones reguladoras.	

8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.	Las Dirección de CERTV dispone de medidas en cuanto al uso eficiente de las TICs para reducir el consumo de material gastable y energía. Evidencias: Comunicaciones, circulares.	
---	---	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).	Cumplimos con los proyectos de remozamiento de la planta física de la Institución. Tenemos estaciones en puntos donde nos permite operar y como proyecto abarcar todo el territorio nacional. Evidencias: Fotos de las instalaciones.	
2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.	Con la remoción y readecuación de la planta física podemos adaptar las áreas en función de sus actividades. Evidencias: Fotos de las instalaciones.	
3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.	En la CERTV se establece un mantenimiento eficiente de las instalaciones ejecutando acciones preventivas y correctivas. Evidencias: Reportes de actividades ejecutadas.	

4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	En el área de Transportación se contempla el mantenimiento de la flotilla vehicular. En los proyectos de remozamiento está dispuesto la instalación de equipos y sistemas de iluminación para el ahorro de energía. Evidencias: Reportes de mantenimiento.	
5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).	CERTV se encuentra ubicado en lugar estratégico, centro de la ciudad, con facilidad de acceso en transporte público, además de contar con parqueos disponibles para todo el personal y visitantes con vigilancia y control de acceso. Evidencias: Fotos de las instalaciones.	
6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.	Disponemos de procedimientos para la gestión eficiente de los descargos de activos fijos en desuso en coordinación con Bienes Nacionales.	
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	En caso de emergencias y eventos especiales disponemos de nuestros espacios físicos tanto a instituciones como público en general.	

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).	Los procesos se encuentran debidamente identificados y documentados; mediante manuales, procedimientos, mapas de procesos, matrices, documentos que formulan políticas y controles que garanticen la mejora continua de los procesos de la Institución. Evidencias: Procedimientos documentados. En los manuales y procedimientos están identificado las responsabilidades de cada dueño de proceso. Evidencias: Procedimientos documentados. Se realizan actualizaciones de los procedimientos y planes orientados a cumplir con los objetivos institucionales; además de dar cumplimiento al sistema de Valoración y Administración de Riesgos (VAR). Evidencias: Matriz VAR. Los procesos están diseñados para cumplir las normativas vigentes y facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Evidencias: Procedimientos documentados. El diseño de los procesos se realiza a través de entrevista de levantamiento de información en cada área con los dueños de procesos, los mismos son responsables de	No se evidencia seguimiento y/o actualización a la matriz VAR.

6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.	dar seguimiento a la medición de la eficacia de los mismos. Evidencias: Procedimientos documentados. La distribución de los recursos está orientada a las áreas de mayor relevancia para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales de la institución. Evidencias: POA. Los procesos son actualizados y rediseñados conforme a las necesidades de la Institución y cumplimientos de los requerimientos legales. Evidencias: Procedimientos documentados. Los objetivos son establecidos en base a las estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de cada grupo de interés. Estos objetivos son medidos a partir de los resultados esperados de los productos. Los sistemas (software) son evaluados para analizar el impacto de la tecnología utilizada en los procesos; se procede a valorar en el sentido de modificación a sistemas y/o procesos informáticos en torno a la viabilidad técnica, financiera, eficiencia y eficacia. Evidencias Software instalado y funcionando. Son realizados talleres, foros, encuentros internacionales para ampliar los conocimientos y retroalimentar los mismos en las diferentes áreas. Evidencias: listados de asistencia.	
---	---	--

SUBCRITERIO 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	Los procesos misionales están identificados en nuestro mapa de proceso institucional aprobado por el MAP, donde se detallan de manera resumida los procesos claves y los servicios vinculados a estos. Evidencias: Mapa de Procesos.	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	Mantenemos los canales de comunicación abiertos a través de mecanismos de buzón de quejas y sugerencias, Oficina de Acceso a la Información entre otros, permitiéndonos recolectar información para conocer el punto de vista de los ciudadanos/clientes. Evidencias: los canales descritos anteriormente.	
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	Periódicamente la institución realiza las mediciones de satisfacción de los ciudadanos/clientes mediante el análisis a las respuestas en el buzón de sugerencias y otros canales, se toman en consideración las opiniones para realizar planes de mejora. Evidencias: buzón de sugerencias instalado.	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se ha realizado planes para involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación de nuestros servicios y adaptar cambios de roles de ser aplicable.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de		No se ha trabajado en estrategias conjuntas para diseño y mejora de los servicios.

canales de comunicación eficaces.		
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	La información ofrecida a nuestros ciudadanos/cliente es actualizada, fiable y accesible para todos los grupos de interés. Evidencias: Portal Institucional.	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	La Institución promueve la accesibilidad de la organización en cuanto a la planta física, disponibilidad de la información y horarios de atención para sus departamentos administrativos y horario de trabajo ajustados a las necesidades de los procesos y servicios institucionales.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Disponemos de procedimientos en los cuales damos seguimiento de las quejas, sugerencias y reclamaciones.	

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Los diferentes servicios ofrecidos por la institución se detallan a través de nuestro Portal de Transparencia e Institucional.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Se coordinan y ajustan procesos para satisfacer necesidades de las partes interesadas.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	CERTV maneja todos sus registros institucionales mediante sistemas Integrados, manteniendo interacción con los socios en la cadena de prestación de	

	servicios a través del Portal Transaccional Compras y Contrataciones.	
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se ha realizado.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se ha realizado.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No se ha realizado.
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).	La institución fomenta la gestión de los procesos, fomentando la cooperación y trabajo en equipo. Evidencias: Listados asistencia a reuniones y chalas.	

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la	Disponemos de medios donde los ciudadanos/clientes pueden dar su opinión	

información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	en cuanto su percepción general del servicio ofrecido. Evidencias: Portal Institucional, buzón de sugerencias.	
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.	Las sugerencias de las partes interesadas son tomadas en consideración en los procesos de trabajo y toma de decisiones. Evidencias: Comunicaciones internas.	
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).	Disponemos de parqueos y rampas de acceso para personas con discapacidad; contamos con alarmas de evacuación, salidas de emergencia, extintores y cámaras de vigilancia. Evidencia: fotos a las Instalaciones.	
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).	La institución cuenta con una Oficina de Acceso a la Información (OAI), página web y varios Comités que ayudan a la toma de decisiones. Además de procedimientos y normativas específicas.	
5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).	Nuestros productos y servicios están identificados y publicados en nuestro Portal Institucional dando fácil acceso a estas informaciones a los ciudadanos/clientes.	
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).	Nuestros servicios están definidos en función a las necesidades de los ciudadanos/clientes y cumplimiento a las normas aplicables.	

7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).	Las informaciones relevantes están disponibles y actualizada en nuestro Portal Institucional	No se ha realizado.
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.	Los ciudadanos/clientes pueden utilizar los canales correspondientes para la recepción de información. Evidencias: Buzón de sugerencias, Portal Institucional.	
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	Mantenemos resultados favorables en las evaluaciones realizadas por las instituciones reguladoras, en cuanto a las informaciones de acceso al público.	

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.	En reuniones del equipo directivo son consideradas las opiniones de los grupos de interés para la toma de decisiones en temas puntuales. Evidencias: listados asistencias a reuniones de seguimiento.	
2. Sugerencias recibidas e implementadas.	Contamos con medios para que los ciudadanos/clientes aporten sugerencias a través de los medios dispuestos, las mismas son analizadas y comunicadas a las partes interesadas. Evidencias: Portal Institucional.	

3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.	Son implementadas las plataformas digitales en correspondencia con las iniciativas para un gobierno electrónico. Evidencias: Portal Institucional.	
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.	Somos una institución en la que damos cumplimiento a las iniciativas en cuanto a la respuesta a los ciudadanos/clientes sin importar género, diversidad cultural y social.	
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.	Son identificadas las necesidades formativas del personal para ser incluidas en los planes de capacitación y ser evaluadas al grado en que se cumplen.	

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	La atención a los ciudadanos/clientes es de lunes a viernes en horario de 8:00 AM a 4:00 PM.	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	El tiempo de espera está a disposición del departamento a visitar para solicitar el servicio.	
3. Costo de los servicios.	A través del departamento Comercial se analiza la estandarización a los servicios.	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	La información está disponible en nuestro Portal Institucional.	

Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Disponemos de fácil acceso a los contactos través del Portal Institucional y demás canales de comunicación.	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Las informaciones publicadas en nuestro Portal Institucional están disponibles y actualizadas periódicamente.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	A través de nuestro Portal de Transparencia son publicados los informes correspondientes a la gestión de la institución.	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	No Aplica	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Nuestra Oficina de Acceso a la Información procura la precisión y veracidad de las informaciones como parte de sus funciones.	

Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.	Las quejas son respondidas según el plazo establecido por las políticas y normas de aplicación.	
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.	No aplica.	
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	No aplica.	

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de resultados de....

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	La Institución dispone de medios como la encuesta de clima organizacional para medir la percepción global de los grupos de interés. Evidencias: informe de resultados encuesta de Clima Organizacional.	
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	En reuniones se toma en cuenta la opinión de los grupos de interés para la toma de decisiones y revisión de misión, visión y valores. Evidencias: Listados asistencias reuniones de seguimiento.	
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.	A través de la encuesta de clima organizacional podemos medir el nivel de participación del personal en la implementación de acciones de mejora. Evidencias: informe de resultados encuesta de Clima Organizacional.	
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.	Contamos con el Código de Ética y un Comité en el que dentro de sus funciones está el manejo de conflictos. Evidencias: Código de Ética.	

5. Mecanismos de consulta y dialogo.	Los mecanismos de consulta y diálogo disponible están la mensajería interna, correos institucionales y reuniones.	No se evidencia planes enmarcados a actividades de responsabilidad social.
6. La responsabilidad social de la organización.	La institución está comprometida con la responsabilidad social mediante la concientización a los grupos de interés sobre la misma.	

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.	A través de la aplicación de encuesta de clima organizacional obtenemos los medios para evaluar la capacidad del personal directivo y mandos medios para dirigir la institución. Evidencias: Encuesta de Clima Organizacional realizadas.	No se ha medido la efectividad del cumplimiento de las actividades a través de indicadores de gestión.
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.	Están identificados y documentados los procesos misionales en los cuales queda definido cada responsable.	
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.	Contamos con Manual de cargos que distingue las tareas y sus responsables. Tenemos un sistema de evaluación de desempeño, en base a resultados.	
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.	Disponemos de los medios para evaluar el desempeño individual mediante un sistema de evaluación de desempeño basado a resultados. Evidencias: Evaluaciones de desempeño.	
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	La Institución tiene un enfoque para la innovación, en las cuales se destina proyectos	

	para la actualización de las tecnologías en nuestra planta física. Evidencias: POA.	
--	--	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).	Los factores relacionados al clima laboral, son evaluados en encuestas de clima organizacional, los resultados son analizados para dar respuesta efectivas a las debilidades identificadas. Evidencias: informe de resultados encuesta de Clima Organizacional.	
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).	Se aplica con exactitud la Ley 41-08 en relación a vacaciones, permisos regulares, especiales, por maternidad, para lactancia, para atender familiares enfermos, para estudios, entre otros. Evidencias: Manuales de políticas de recursos Humanos.	
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.	En la institución son consideradas las oportunidades de ascenso y promoción. La percepción del personal en cuanto al tema es medido mediante la aplicación de encuestas de clima organizacional. Evidencias: informe de resultados encuesta de Clima Organizacional, acciones de personal.	
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	Disponemos de espacios de trabajo acondicionados y distribuidos de manera que	

	los empleados realicen sus labores en un ambiente confortable. Evidencias: Fotos a las instalaciones.	
--	--	--

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	El nivel de involucramiento en procesos de mejora continua es evaluado a través de encuesta de clima organizacional. Como parte de la estrategia institucional la constante capacitación del personal es un objetivo a lograr mediante los planes de capacitación en el cual participan todos los grupos ocupacionales de todos los niveles jerárquicos. Evidencias: Plan de capacitación.	No se evidencia el desarrollo de planes de carrera para los empleados.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de	El departamento de Recursos Humanos mantiene los controles necesarios de asistencia de personal, anualmente se realizan los cálculos correspondiente a los índices de absentismo y rotación de personal. Evidencias: reportes de absentismo y rotación. En la institución son implementadas encuesta de clima organizacional determinando el índice de respuesta del personal.	

mejora, participación en grupos de discusión internos).	Evidencias: informe de resultados encuesta de Clima Organizacional.	
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	Disponemos de los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño del personal de manera individual en las que podemos trabajar los aspectos a mejorar. Evidencias: Evaluaciones realizadas.	
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	Los empleados se involucran según las acciones acordadas para mejorar aspectos de su desempeño, a través de los planes de mejoras establecidos.	
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	Se provee al personal de los equipos tecnológicos para la ejecutar las tareas correspondientes a sus funciones. Evidencias: informe de resultados encuesta de Clima Organizacional.	
6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).	Tenemos un alto índice de participación en las actividades formativas programadas. Evidencias: listados de asistencia a capacitaciones y charlas.	
7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).	Se evidencia la capacidad en el trato que se le ofrece a los ciudadanos/clientes mediante las actividades formativas recibidas por los grupos de interés. Evidencias: Listados de asistencias a capacitaciones y charlas.	

8.	Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.		No se evidencian acciones de reconocimiento individual y de equipo en el periodo evaluado.
9.	Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	Mediante el Comité de Ética se da respuesta a los conflictos de interés. No se evidencia reportes por conflicto de interés durante el periodo evaluado.	
10.	Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	CERTV participa en los eventos de las demás instituciones relacionadas a la responsabilidad social y diferentes jornadas. Evidencias: Fotos de actividades desarrolladas.	

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.	La institución brinda su apoyo en las campañas destinadas a salud, seguridad social, cultura y deporte.	No se evidencia mediciones de percepción pública en el impacto de la institución en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.
2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o	CERTV trabaja continuamente para obtener una buena aceptación en la sociedad,	

global).	competitividad en cuanto a los servicios que ofrecemos, imagen institucional y beneficio de nuestros empleados.	
3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).		No se evidencia
4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).	Mediante el establecimiento de normas internas nos enfocamos en la reducción del consumo energético. Evidencia: Circulares y comunicaciones internas.	No se evidencia programas enfocados en la conservación medio ambiental.
5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).	CERTV da cumplimiento a las disposiciones de la Comisión Nacional de Energía (CNE) siguiendo sus recomendaciones en cuanto al ahorro de energía y consumo material gastable en la Institución.	
6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad.	La institución ha dado respuesta positiva en la participación en las diferentes actividades y eventos a favor de la ciudadanía, en los que los empleados pueden integrarse de manera democrática.	No se han realizado actividades relacionadas.
7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y	Disponemos de medios donde los ciudadanos clientes pueden ascender a la Institución y solicitar, reclamar y dar sugerencias de forma	

valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).	igualitaria y respetando los derechos de cada uno de ellos en relación al comportamiento ético.	
8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).	CERTV mantiene las puertas abiertas en colaboración a la comunidad en los eventos culturales.	No se evidencia colaboración para actividades relacionadas.
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se ha realizado.

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional
Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).	CERTV cumple con las directrices de austeridad y las políticas de reducción de consumo energético.	No se evidencia.
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.		
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).	Contamos con un equipo de trabajo bajo la dirección de nuestro departamento de Comunicaciones responsable de mantener una imagen institucional positiva en los medios de comunicación.	
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de	Se da apoyo a las personas en situación de desventaja de nuestros colaboradores.	

beneficiarios, etc.).		
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).	CERTV apoya las iniciativas en favor a la igualdad .	
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No se evidencia.
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).		No se evidencia.
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).	Se realizan charlas y conferencias en fechas conmemorativas.	
9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).	Disponemos de planes que incluyen la prevención de riesgos de salud dirigido a nuestros colaboradores.	No se evidencia la ejecución de actividades relacionadas.
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No se evidencia monitoreo en cuanto a la responsabilidad social.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
-----------------	---	------------------------

1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	CERTV está comprometida a fortalecimiento institucional y la eficiencia, este compromiso se ve reflejado la medición al seguimiento de los indicadores de gestión y estratégicos. Evidencias: informes de seguimiento a los indicadores.	
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).	La programación radio y televisión de CERTV está orientada a promover los intereses de la sociedad, la cultura y educación.	
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.	Se han implementado las Normas Básicas de Control (NOBACI) para garantizar la eficiencia de los controles internos de la institución. Evidencias: informe de seguimiento a los componentes del sistema.	
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.		No se evidencia mediciones en este aspecto.
5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.		No se evidencia.
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.		No se ha realizado prácticas de benchmarking.
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	Se han implementado las normas de control interno y el sistema de indicadores del MAP. Evidencias: informe seguimiento al SISMAP.	

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	Siempre dispuestos a fomentar la valoración de cada uno de los empleados tanto en la mediciones de carácter profesional, como en riesgo laboral. Preocupados siempre tomando	

	medidas de precaución en cualquier desastre natural o de riesgo laboral. Se han incluido los aspectos a mejorar en el seguimiento a los planes de mejora y proyectos obteniendo resultados positivos en el nivel de avance. Evidencias: Plan de emergencias.	
2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).	La eficiencia de la organización en la gestión de los recursos, ha venido evolucionando grosamente con la implementación de cursos para la aplicación del conocimiento en esta institución de manera óptima y de gran eficiencia. En cuanto a la gestión de los recursos y la ejecución presupuestaria, los resultados han sido positivo en los últimos años consecutivos reflejando una buena salud financiera. Evidencias: estados financieros, ejecución de presupuesto.	
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.	En los últimos años en esta institución se ha trabajado grandemente en la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. Las estrategias que hemos trazado persiguen mantenerse a la vanguardia, razón por la que nos preocupamos de buscar siempre mejorar en el desempeño de los empleados y eficacia de nuestros procesos.	
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).	No disponemos de resultados de análisis comparativo.	

5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	En su mayoría los acuerdos de colaboración se aplican con eficiencia y armonía grupal. La Institución mantiene acuerdos con diferentes instituciones del sector público. Evidencias: Acuerdos. Todas las informaciones están publicadas en nuestro Portal de Transparencia, abierto a todo el público de manera clara y detallada. Se busca implementar la gestión para la reducción de uso de insumos y uso de los medios tecnológicos en los procesos de la institución. Evidencias: Circulares y comunicaciones internas. Las normas básicas de auditoría se aplican en su máxima ejecución de manera clara y específica, también se realizan revisiones en las áreas de manera periódica. Se prevé la realización de cursos de control interno para un mejor manejo de los procedimientos establecidos. Se cumple de manera clara y detallada todos los objetivos presupuestarios y financieros de esta institución. La ejecución de los fondos asignados se realiza de manera adecuada y siempre apegada a los instrumentos que la regulan, principalmente	No se evidencia la participación en concursos o premiaciones destacando la excelencia de la gestión.
---	---	---

10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).	los controles internos establecidos por los órganos reguladores. Evidencias: ejecución de presupuesto. Las auditorías de revisión de los estados financieros se presentan cada mes de manera detallada y específica. Evidencias: informes de auditorías. Los planes de compras en esta institución se realizan con el menor costo posible de esta forma se logra mejores compras al menor costo de adjudicación. El personal directivo enfoca sus acciones en favor de optimizar los recursos en sus áreas bajo su responsabilidad. Evidencias: registro proceso de compras y contrataciones.	
---	--	--

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.