



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado (OISOE)

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
<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 	<p>La institución ha formulado su misión, visión y valores, la ha dado a conocer a sus empleados y grupos de interés. Se le ha extendido a cada empleado la misma. Evidencias: portal institucional, afiches en la recepción, página de inicio de cada computador.</p> <p>Los valores institucionales fueron redefinidos y alineados a la estrategia institucional y de estado. Evidencia: Plan estratégico Institucional, Portal Institucional.</p> <p>La institución ha divulgado su plan estratégico a cada empleado mediante su plataforma digital. Evidencias: Divulgación mediante una Carpeta compartida para todos los empleados. Portal institucional.</p> <p>La institución hace revisión de su misión, visión y valores, cada tres años. Evidencia: Plan estratégico Institucional.</p> <p>La institución posee una comisión de ética encargado de velar por el cumplimiento de los valores éticos e institucionales y gestionar los potenciales conflictos organizacionales y de intereses.</p>	<p>No se ha asegurado su divulgación a todos los grupos de interés, de manera física.</p> <p>No se ha socializado el plan estratégico con todos los grupos de interés.</p> <p>No se ha socializado y/o revisado los valores institucionales con los empleados.</p>

<p>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.</p> <p>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).</p>	<p>Evidencias: Circulares, convocatorias, Registro de participación de empleados.</p> <p>La institución posee un mecanismo en el cual los empleados pueden depositar cualquier sugerencia o queja respecto a temas relacionados a la ética.</p> <p>Evidencia: Buzón Institucional, Comité de Ética.</p>	<p>No se monitorea la continuidad de la misión, visión y valores institucionales.</p>
---	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>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</p>	<p>La institución tiene un área encargada de gestionar la calidad institucional, dentro de su estructura organizativa. Evidencia: Organigrama Institucional.</p> <p>Se ha formulado y aprobado un plan de trabajo para velar por el correcto cumplimiento de la planificación estratégica y la operatividad de la oficina. Evidencias: Plan de Mejoras de la calidad institucional. Carpeta compartida de la institución.</p> <p>Se han definido las guías con las herramientas ideales para la evaluación de gestión, captando la información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones</p>	<p>No se ha asegurado la divulgación del plan de mejoras de la calidad institucional a todos los grupos de interés.</p> <p>No se ha divulgado esta metodología a todas las áreas.</p>

<p>clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p> <p>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”).</p> <p>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.</p> <p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>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.</p> <p>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</p>	<p>administrativas, e información útil que permita resolver problemas concretos. Evidencias: Manual de Indicadores de Gestión.</p> <p>Indicadores institucionales, también se lleva a cabo la elaboración periódica de estadísticas. La institución ha desarrollado un sistema de monitoreo que permite el control y mitigación del incumplimiento en los objetivos de operación en la institución. Evidencias: Plan de Valoración y Administración de Riesgos.</p> <p>La institución posee un sistema de gestión de la calidad, a través de la autoevaluación, utilizando como herramienta el CAF. Evidencia: Autodiagnóstico Institucional 2018-220.</p> <p>La tecnología institucional se alinea con la estrategia y los objetivos institucionales. Esta área posee un plan estratégico enfocado en la administración tecnológica dentro de la estrategia institucional. Evidencia: Plan estratégico TIC-OISOE.</p> <p>La institución gestiona de manera adecuada los procesos institucionales. Evidencia: Manual de procesos Institucional.</p> <p>Existe y se promulga la comunicación interna físico mediante plataforma digital. Evidencia: Correos Electrónicos, Buzón interno, oficios, Notas de Escritorio, circulares.</p> <p>Se han establecido revisiones periódicas, dentro del plan de mejoras institucionales, donde los responsables de áreas se</p>	<p>No se ha implementado en todas las áreas la metodología.</p> <p>No se ha llevado a cabo la implementación totalmente el plan estratégico de las tecnologías.</p> <p>No todas las áreas poseen su manual de procesos.</p> <p>No se ha Socializado esta herramienta con los grupos de interés.</p>
--	---	---

<p>y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>comprometen por escrito al logo de los compromisos fijados en cada una de las revisiones, ajustados siempre a la estrategia. Evidencia: Plan de Mejoras de la Calidad Institucional.</p>	<p>No se comunican las iniciativas que motivan a cambios en la institución.</p>
---	--	---

SUBCRITERIO I.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 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. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 	<p>Cada empleado tiene el deber de actuar como ejemplo de integridad. Evidencia: Código de ética. Firma de compromiso ético del empleado.</p> <p>La institución cuenta con un código de ética. Evidencia: Código de Ética, correos masivos.</p> <p>La institución hace revisión de su estructura organizacional periódicamente. Evidencia: Oficios, formulario de levantamiento de funciones.</p> <p>Los empleados y proveedores están comprometidos a cumplir con los valores éticos de la Institución. Evidencia: Carta Compromiso.</p> <p>Las áreas de la institución implementan una política de retroalimentación Grupal. Evidencia: Minutas de Reunión.</p> <p>Existe la práctica de delegar entera responsabilidad de funciones y cargos bajo la responsabilidad asignada. Evidencia: Manual de políticas de RR.HH (Evaluación de</p>	<p>No se ha establecido formalmente esta política.</p>

<p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>las cargas de Trabajo), Manual de Funciones (MOF).</p> <p>La institución tiene un programa de capacitación técnico-básico. Evidencia: Correos electrónicos, mural informativo, llamadas personalizadas.</p> <p>La institución ha desarrollado las metodologías necesarias para realizar las recomendaciones y/o propuestas constructivas que considere cada servidor. Evidencia: Manual de políticas y procedimientos de RR.HH, Plan de mejoras continuas de la Calidad Institucional.</p> <p>Existe política de RR. HH de reconocimiento individual por competencias. Evidencia: Manual de Política y Procedimientos de RR.HH</p> <p>Los supervisores responsables de áreas fomentan la fluida comunicación de sus empleados bajo su mando.</p>	<p>No se ha ampliado el programa de especialización por competencias.</p> <p>No se han divulgado todas las políticas que apoyan estas prácticas a todos los grupos de interés.</p> <p>No se ha socializado esta política con los grupos de interés.</p>
--	---	---

SUBCRITERIO I.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p>	<p>Las necesidades de los grupos son analizadas en periodos anuales y seguimientos semestrales. Evidencia: Plan Operativo Anual.</p> <p>La institución delega la responsabilidad de definir y revisar las políticas públicas en la que se involucra la entidad en una de sus áreas transversales, en calidad de asesor de la máxima autoridad Administrativa.</p>	<p>No se contemplan todos los grupos de interés en este plan.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 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. 	<p>Evidencia: Manual de Organización y Funciones (MOF) Organigrama Institucional.</p> <p>Se ha formulado la estrategia institucional priorizando los ejes estratégicos gubernamentales relevantes para la institución. Evidencia: Plan estratégico, Portal institucional.</p> <p>Los objetivos estratégicos e institucionales componen armónicamente la operatividad de la institución, siguiendo los lineamientos establecidos en las políticas públicas. Evidencia: plan estratégico, portal institucional.</p> <p>La institución mantiene una interacción fluida con otras entidades gubernamentales, a través de las áreas competentes en las que inciden dichas entidades. Evidencias: Cartas, Oficios e Informes.</p> <p>La institución se involucra en la participación de operativos de carácter social. Evidencias: convocatorias generales.</p> <p>La institución participa en actividades organizadas según sea requerida, por organismos con los cuales existe relación interinstitucional. Evidencia: convocatorias de participación institucional.</p>	<p>No se involucran todos los grupos de interés, ni grupos políticos en el desarrollo del sistema de gestión de la Institución.</p>
--	--	---

<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>		<p>No se promueve el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>La institución no posee servicios directos, que requieran de marketing.</p>
--	--	---

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
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p> <p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>	<p>Se han identificado los grupos de interés relevantes a la organización. La comunicación con estos es parcial. Evidencia: Plan estratégico, portal institucional, circulares, oficios.</p> <p>Se lleva a cabo una medición, revisión y análisis de la información que resulte relevante a la institución y los grupos de interés. Evidencia: Estadísticas, plan Operativo Anual.</p> <p>Periódicamente se lleva a cabo la revisión de las variables socio-económico, legales, tecnológicos, demográficos. Evidencias: Perfiles Básico de Proyectos.</p> <p>Anualmente se recopila información sobre el desempeño laboral de los empleados, así como el desarrollo de la gestión operacional. Evidencia: Evaluación del Desempeño, Memoria Institucional, Memoria rendición de cuentas.</p>	<p>No se comunican los resultados de los levantamientos de información a todos los grupos de interés.</p> <p>No todos los grupos de interés conocen los documentos de gestión anual.</p>

<p>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).</p>	<p>Cada una de las áreas está a cargo de elaborar un análisis FODA que contribuye en el seguimiento y evaluación de la metas y objetivos generales. Así mismo, periódicamente, la institución se compromete a evaluar y/o estructurar globalmente un análisis FODA. Evidencia: análisis FODA 2015, Plan de Mejoras de la Calidad.</p> <p>Flujo de información relevante de calidad, a los grupos de interés, respecto a los logros operativos que alcanzan. Evidencia: Notas de prensa.</p> <p>Registro de los grupos de interés, según género, edad y nivel académico que demandan de información. Evidencia: estadísticas.</p> <p>La institución realiza un levantamiento anual del nivel de cumplimiento y satisfacción de los empleados de la organización. Evidencia: Plan de mejoras del clima organizacional.</p>	<p>No se comunica al personal los resultados de la encuesta.</p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. 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.</p>	<p>Las metas y objetivos de la planificación estratégica, han sido trasladados a un nivel operativo que maximice el avance gradual de los mismo mediante la realización de planes y cronogramas de trabajo. Evidencia: Cronograma de Trabajo Plan de Mejoras Continuas, Carpeta</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 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. 	<p>institucional compartida. Plan operativo anual (inversión pública). Los grupos de interés de incidencia operativa y administrativa participan activamente en la compilación de las metas que a su vez son incorporadas en la estrategia global de la institución, mediante la formulación de Planes Sectoriales de objetivos y metas. Evidencia: Plan de Mejoras de la Calidad Institucional.</p> <p>Evaluación de la cartera operativa trimestrales, semestrales y anualmente, mediante informe gestión de seguimiento e indicadores. Evidencia: Memoria Institucional, Informe de Metas Presidenciales, Informes ejecutivos.</p> <p>Los recursos necesarios son asegurados mediante la planificación de su uso en un periodo anual. Evidencia: Plan Operativo Anual POA.</p> <p>El trabajo en equipo ayuda a equilibrar las tareas, así como permitir la entrega oportuna según plazos establecidos. Evidencia: Informes.</p> <p>La instrucción ha asumido su responsabilidad social, haciendo inclusión dentro de su estrategia de acciones que mitiguen los impactos negativos que pudieran incidir en el manejo de la institución y sus grupos de interés. Evidencia: Manual de Políticas medioambientales.</p>	<p>No se ha implementado la total incorporación de estos planes.</p> <p>No se ha socializado con todos los grupos de interés esta política.</p>
--	--	---

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
<ol style="list-style-type: none"> 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. 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). 	<p>Los objetivos estratégicos que se han marcado en la institución son una prioridad que debe ser implementada en plazos que varían según determine la gestión de estos, no obstante, estos a su vez deben responder aun plazo único. Evidencia: Plan estratégico.</p> <p>La institución requiere de PSC (plan sectorial de calidad) de cada una de las áreas que la conforman. Evidencia: Plan de Mejoras de la Calidad Institucional.</p> <p>Se formulan planes operativos de las actividades de mayor incidencia en la institución, POA. Evidencia: plan operativo anual de inversión, Plan anual de Compras.</p> <p>Los planes formulados por cada una de las áreas transvásales, asesoras y sustantivas son difundidos a las áreas que tienen involucramiento directo.</p> <p>La institución mide sus logros operativos. Evidencia: Memoria institucional. Reporte de metas Presidenciales.</p> <p>La institución realiza anualmente un informe de rendición de cuentas, donde se presentan los productos entregados y los beneficiarios. Evidencia: Memorias de Rendición de Cuentas. Portal institucional.</p>	<p>No se ha llevado a cabo la implementación de este requerimiento.</p> <p>No se ha gestionado recursos humanos para la Implementar mejoras de los POA.</p> <p>No se han difundido los planes a otras áreas donde no se formulan.</p>

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Se realiza una revisión trienal del Plan estratégico. Evidencia: Plan Estratégico Institucional.	
--	---	--

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.	Manejamos indicadores de operación de la institución. Evidencia: Manual de Indicadores de Gestión.	No se ha instruido a todo el personal en cuanto a manejo de indicadores.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	Se debaten los distintos planes y metodologías de mejoramiento institucional. Evidencias: Minutas de Participación en la difusión de planes.	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Se debaten los distintos planes y metodologías de mejoramiento institucional. Evidencias: Minutas de Participación en la difusión de planes.	No se debaten con todos los grupos de interés.
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.).	La institución planifica la segmentación de su inversión haciendo una distribución de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y buen funcionamiento de la institución. Evidencia: plan anual de Compras, plan operativo anual (de administrativo-financiero, de compras, financiero.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	La institución maneja algunos procesos administrativos manejados a través de una plataforma digital, cuenta además con un portal institucional. Evidencia: Solicitudes en línea y Correos internos, Portal institucional.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No equilibra el cambio en dirección vertical, en sentidos opuestos de la institución.

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 interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	La institución promueve el uso de herramientas electrónicas para disminuir el uso de papel innecesario. Evidencia: circulares, comunicación interdepartamentales electrónicas.	No se establecen servicios de manera electrónica.
--	--	---

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
<ol style="list-style-type: none"> 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). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas 	<p>Existe una política de gestión del talento humano. Evidencia: Manual de políticas y procedimientos del área de Recursos Humanos.</p> <p>Se han establecido los principios estratégicos del manejo de los recursos humanos de la institución. Evidencia: Manual de Procedimientos de RR.HH.</p> <p>Se levantan las necesidades cognitivas de los empleados periódicamente. Evidencia: Oficios, Circulares.</p>	<p>No se ha implementado completamente la política.</p> <p>No se ha ampliado las ofertas de capacitación.</p>

<p>para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 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). 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. 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). 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). 	<p>Se otorga una compensación salarial por buen rendimiento laboral. Evidencia: Formulario Evaluación del Desempeño. Ley 41-08.</p> <p>Se ha establecido mediante el manual de políticas y procedimientos de RR.HH. (Sobre cargas de trabajo) los márgenes de responsabilidad laboral y/o cargas de trabajo. Evidencia: Formulario de inconvenientes con la ejecución de las funciones.</p> <p>La institución cuenta con requerimientos específicos para ocupar posición dentro de ella. Evidencia: Manual de Cargos.</p> <p>Los criterios de selección de personal se realizan según indicaciones de necesidad de perfiles para las posiciones. Evidencia: Manual de Cargos comunes y típicos.</p>	<p>No se otorga a los empleados no incluidos en carrera Administrativa.</p> <p>No se utilizan los perfiles de competencia para seleccionar los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>No se ofrecen servicios online en la institución Evidencia: no procedencia de carta compromiso.</p>
---	---	---

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.		No se formula un plan de desarrollo personal, según perfiles de competencia, atendiendo sus funciones para todo el personal.
2. Debatar, 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.	Promoción de métodos alternos que facilitan las capacitaciones del personal, atendiendo a sus necesidades individuales y de interés. Evidencia: Plan de Capacitación virtual, Plan Capacitación Presencial.	
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.	La institución brinda una introducción generalizada los empleados de nuevo ingreso y fomenta la inducción especializada del espacio donde desarrollara sus funciones, según selección previa correspondiente a las aptitudes. Evidencia: Manual de Inducción RR. HH, Manual de inducción Departamento.	
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.	Basándose en los resultados del desempeño laboral, se otorga una compensación a empleados con calificación excepcional. Evidencia: Evaluación del Desempeño.	
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).		No se realiza evaluación de todo el personal.
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	La institución cuenta con facilidad de transporte para la movilidad, según necesidad de los empleados. Evidencia: Flotilla de vehículos institucional.	

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).	El plan de capacitación de la institución es flexible para facilitar y promover el uso de herramientas sostenibles. Evidencia: Plan de capacitación institucional.	
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.	Las actividades formativas son planificadas anualmente. Evidencia: Plan de capacitación institucional.	No se desarrollan técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos ,conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.
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 análisis costo/beneficio.		No se evalúa el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas así como el traspaso de contenido a los compañeros en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se revisa la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.

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.	La institución instruye a sus empleados a adoptar una conciencia social y cultural frente a la sociedad. Evidencia: Convocatorias. Fotos.	
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)).	Se dispone de los medios para la expresión de recomendaciones y/o sugerencias a los grupos de apoyo de la institución. Evidencia: Buzón de sugerencia, política plan de mejoras de la calidad institucional.	No se ha extendido esta disposición a todos los grupos de interés.
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	Existen varias organizaciones dentro de la institución destinadas a gerenciar el desarrollo de los empleados y la	

procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	organización. Evidencia: Organigrama Institucional (comité de salud y seguridad, comité de calidad, comité de ética.)	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Anualmente se lleva a cabo un levantamiento que permite identificar los niveles de satisfacción dentro de la organización. Evidencia: Encuesta de clima laboral.	No se toma en cuenta todos los grupos de interés que operan en la institución.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Como parte de la política de compromisos de mejora continua de la institución, se establece que cada empleado puede emitir su opinión respecto a cualquier situación que interfiera en el cumplimiento de los procesos. Evidencia: Manual de Procedimiento de Recursos Humanos, Manual de mejoras de la calidad institucional. Manual de valoración del riesgo.	No se ha divulgado a todos los grupos de interés esta política y sus vías.
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.	La institución promueve la conciliación de la vida laboral y personal del empleado, permitiendo la flexibilidad de horarios, a través de acuerdos entre el empleado y su supervisor. Evidencia: Solicitudes de permiso especiales, justificación de ausencias, justificación de tardanzas.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	La institución tiene compilados los procedimientos necesarios, para alcanzar condiciones óptimas de las instalaciones en favor de los usuarios. Evidencia: Plan de seguridad institucional.	No se ha oficializado ni divulgado a los grupos de interés esta política.
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	Participación activa de los empleados en actividades de servicio social. Evidencias: fotos, registro de voluntarios.	No hemos hecho las adaptaciones necesarias a la institución que permita una ón libre a los usuarios de la misma con alguna discapacidad física y/o sensorial.

información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Las áreas departamentales mantienen y fomentan el compañerismo a través de diversas actividades, así como manejo de ciertos beneficios particulares (día libre por cumpleaños). Evidencias: Fotos, permisos.	
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).	Se proporciona al personal de recursos y el ambiente adecuado, necesarios para llevar a cabo sus funciones. Evidencia: solicitudes de insumos.	No se realiza levantamientos con periodos establecidos que sirvan para verificar las condiciones físicas de trabajo (mobiliario adecuado, limpieza adecuada).

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.).	Se han gestionado alianzas educativas con entidades del sector públicas. Evidencia: convenios institucionales.	No se han formalizado todas las alianzas educativas. No se han gestionados alianzas con instituciones educativas privadas. No se han establecido alianzas con entidades educativas sector público.
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.	Se ha fomentado el desarrollo de la educación y crecimiento socioeconómico mediante acuerdos con entidades públicas que apoyen y permitan las buenas prácticas financieras (Cultura de ahorro, facilidades crediticias). Evidencia: Alianza	

	Cooperativa COOPAN. Banco de Reservas.	Alianza
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.		No se ha gestionado colaboraciones educativas con organizaciones públicas del mismo sector (Construcción).
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	La institución ha firmado un convenio de inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual y sensorial. Evidencia: Convenio ADOSID.	No se ha formalizado convenios para inclusión de persona discapacidad física y/o sensorial.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se identifican las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se ha Definido las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se ha explorado las posibilidades de las agencia de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se intercambian buenas prácticas con los socios actuales.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se seleccionan a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social.

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.).	Capacitación especializada de los empleados cuyas funciones se especializan en responder asuntos que involucren otras entidades gubernamentales. Evidencia: solicitudes de capacitación.	No se ha formalizado la alianza.

<p>2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p>Las informaciones solicitadas por los usuarios son específicas y oportuna. Evidencia: calificaciones portales institucionales.</p>	
<p>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.</p>	<p>La institución se involucra en actividades sociales en beneficio de los grupos vulnerables, en caso de emergencias. Evidencia: Notas de prensa, registro de participantes, circular.</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>Cumplimiento de requerimientos legales en el ámbito de la gestión pública. Evidencia: portal institucional/ transparencia.</p>	
<p>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).</p>	<p>La institución cuenta con una unidad responsable de la gestión de publicaciones, así como el trámite de solicitudes en conformidad con los lineamientos establecidos por la gestión pública. Evidencia: Organigrama institucional (Oficina Libre Acceso a la Información).</p>	
<p>6. Definir y acordara 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).</p>	<p>Los gastos incurridos por prestación de servicios a los grupos de interés fuera de la institución, no generan costo alguno, salvo en casos excepcionales. Evidencia: portal institucional/ Servicios.</p>	
<p>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.</p>	<p>Los medios para acercarse a la institución permiten el fácil acceso de los grupos de interés conforme a sus necesidades de movilidad y/ o accesibilidad. Evidencia: Portal institucional, rutas de transporte cercano.</p>	

<p>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.</p>	<p>La institución ayuda a la tramitación de quejas y denuncias de los grupos de interés vinculados y/o ajenos a la misma. Evidencia: Enlace al sistema línea 311.</p> <p>La información institucional se brinda clara y oportuna a través de las plataformas diseñadas para los fines, de modo que se puedan conocer su funcionamiento y operatividad. Evidencia: Portal Institucional, Portales Institucionales, documentos de lo solicitud de información.</p> <p>Disposición de varios medios a través de los cuales, los grupos de interés externos a la institución solicitan informaciones. Evidencia: Correos electrónicos, Portal SAIP, comunicación física.</p>	
--	---	--

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.		No se ha eficientizado los procedimientos internos de ejecución presupuestaria.
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	La gestión de las finanzas se realiza conforme a las políticas públicas establecidas. Evidencia: Solicitud Plataforma SIGEF.	No se ha gestionado la eficiencia del cumplimiento de los objetivos financieros (pago oportuno).
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	La responsabilidad financiera se segmenta para un manejo eficiente del control de las finanzas en la institución. Evidencia: Estructura Organizativa (Organigrama).	No se han incluido información de los objetivos de resultados.
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos	Las contrataciones son realizadas conforme a los requerimientos de las políticas públicas.	

y sistemas de control eficientes.	Evidencia: Requerimientos legales a contratistas.	
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.).		No se ha descentralizado las responsabilidades financieras.
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	La institución delega y centraliza sus responsabilidades financieras manteniendo control financiero centralizado. Evidencia: estructura organizativa aprobada.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Las decisiones de inversiones y control financiero se realizan con ética. Evidencia: un anual de Inversión.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Los resultados presupuestarios son verificados y publicados cada trimestre a los organismos competentes. Evidencia: programación trimestral de inversión.	No se incluyen resultados de objetivos.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p> <p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>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</p>	<p>La institución realiza un levantamiento de las necesidades cognitivas que potencialicen las aptitudes del empleado: Evidencia: Plan de Capacitación Institucional.</p> <p>Las informaciones relevantes a los grupos de interés se difunden por medio de los canales desarrollados para tales fines. Evidencia: Oficios, circulares, correo interno, mural informativo Institucional.</p> <p>La institución cuenta con diversos manuales y planes, tanto de procesos como de gestión, algunas áreas cuentan con asesorías externas. Evidencia: Manual de</p>	<p>No hemos extendido la práctica de difusión en cascada a todas las áreas.</p> <p>No se ha divulgado correctamente todos los manuales.</p>

<p>necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 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. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización. 	<p>Procesos de Recursos Humanos, Manual de Procesos Administrativos. Manual de supervisión de procesos, Plan de mejoras de calidad institucional, plan de seguridad...</p> <p>La institución brinda información explícita a sus grupos de interés. Evidencia: Portal Institucional. Correos internos.</p> <p>La práctica de trabajo en equipo dentro de la institución, propicia el manejo fluido de las informaciones, y prevé el estancamiento en caso de eventualidades. Evidencia: manual de política de Recursos Humanos (Distribución y evaluación de las cargas de trabajo) Política de manejo.</p>	<p>No se ha instruido personal que sirvan de guía a grupos más reducidos en los casos de ser necesario.</p> <p>No se ha divulgado esta práctica a los empleados.</p> <p>No se garantiza la retención dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>
--	---	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>Contamos con un manual de políticas para el uso de la tecnología dentro de la institución. Evidencia manual de política para el uso de la tecnología dentro de la institución.</p> <p>La institución posee una plataforma tecnológica con capacidad para servicios de</p>	<p>No se han difundido las políticas, capacidad de almacenamientos en los servidores de archivos, mejoras en la data center y equipos de backup.</p> <p>No se ha gestionado el traslado del Data center a un área más adecuada.</p>

<p>retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>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.</p> <p>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.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p>	<p>Data center, dotados de la capacidad con redundancia de ups y servidores. Evidencia: Recibo de Compra fotografías de las instalaciones de ups y data center.</p> <p>Se ha formulado una estrategia para eficientizar la plataforma tecnológica de la institución. Evidencia: Plan de habilitación de Servicios Tecnológico.</p> <p>Se realiza un análisis para determinar la prefactibilidad económica de las inversiones tecnológicas de la institución. Evidencia: Análisis ROI.</p> <p>Se les proporciona a los empleados las herramientas Ofimáticas y de comunicación, que les ayudan en el desarrollo y apoyo de sus tareas. Evidencia: Compra licencia paquete Office, Central Telefónica)</p> <p>Se creó una plataforma tecnológica que permite gestionar, monitorizar e interactuar con los distintos niveles del control y supervisión Evidencia: Captura de pantalla del sistema.</p> <p>El personal que maneja las TIC, tiene un manejo fluido de las innovaciones tecnológicas. Evidencia: Curriculum vitae Personal TIC.</p>	<p>No se ha difundido la estrategia tecnológica.</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>No se ha implementado el manejo de la plataforma en todas las áreas involucradas.</p> <p>No se ha destinado una partida para la capacitación del personal de Tecnología.</p>
---	---	---

<p>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.</p>	<p>Las herramientas tecnológicas y programáticas se actualizan constantemente, atendiendo las necesidades y agilizar los procesos de comunicación y reduciendo los impactos en el medio ambiente. Evidencia: Plataforma mesa de ayuda, Oficinas.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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).</p> <p>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.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>Contamos con una edificación eficiente distribuida en espacios adecuados para el desarrollo de las actividades propias de la institución (oficinas, salones de reuniones, un auditorium para eventos, etc.). Evidencia: Planos Arquitectónicos.</p> <p>Se realizan los mantenimientos de la edificación, instalaciones, equipos y vehículos, con la frecuencia requerida con fines de asegurar la permanencia de dichos recursos de forma óptima. Evidencia: Solicitudes de mantenimientos, circulares.</p> <p>La institución cuenta con recursos de transporte necesarios que reúnen condiciones de confort requeridas para efectuar las supervisiones de obras en campo, además de cubrir las necesidades de movilidad del personal operativos y</p>	<p>No se ha establecido una ruta de evacuación de emergencia que permita la preservación de los recursos humanos en caso de presentarse una eventualidad.</p> <p>No se realiza mantenimiento exterior de la edificación con la frecuencia requerida.</p> <p>No se ha identificado correctamente todos los vehículos de transporte oficial de la institución.</p> <p>No se realiza la sustitución de vehículos de acuerdo a la necesidad requerida.</p>

<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>administrativos. Evidencia: Relación control de vehículo y fichas, y reporte. Se establecieron políticas y procesos claros para la asignación de combustible con fines de asegurar y efficientizar el uso de estos recursos.</p> <p>Evidencia: políticas y procesos de combustibles.</p> <p>Disponemos de equipos propios y contratados para el apoyo a las de herramientas de trabajo que nos permiten la difusión y reproducción de documentos.</p> <p>Evidencia: contratos de alquiler y reporte de equipos existentes.</p>	<p>No se ha establecido la contratación de los servicios de GPS a ser instalados en los vehículos que salen de la institución, con fines de seguir efficientizando y controlando estos recursos.</p> <p>No se ha condicionado la edificación a la accesibilidad universal.</p> <p>No se pone las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>
---	--	---

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.	Los procesos institucionales están compilados debidamente en manuales	No se han formalizado, difundido todos los manuales y metodologías a todas las áreas.

<ol style="list-style-type: none"> 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). 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, 	<p>departamentales y metodologías generales. Evidencia: Manual de Indicadores, Manual de valoración de Riesgos, Manual de Recursos Humanos, Manual de procesos Administrativo.</p> <p>Las responsabilidades de procesos están debidamente identificadas. Evidencia: Manual de cargos.</p> <p>La institución posee herramientas que buscan la identificación oportuna de obstáculos en el cumplimiento de los objetivos institucionales y estratégicos. Evidencia: Manual de Valoración de Riesgos.</p> <p>Los procesos están de la mano de la planificación estratégica, siempre además enlazados a los objetivos de la institución. Evidencia: Plan estratégico Institucional.</p> <p>Las asignaciones monetarias conforme a la planificación son priorizadas anualmente Evidencia: Plan de operativo de inversión, plan de compras, plan operativo anual administrativo financiera.</p> <p>Se realizan mediciones de resultados del área técnica de la institución. Evidencia: Reporte mensual de obra física.</p> <p>Se fomenta el intercambio de información importante para llevar a cabo proyectos entre personas y/o áreas, a través de la TIC, minizando tiempo y recursos, facilitando además el monitoreo de los trabajos. Evidencia: Correos Electrónicos.</p>	<p>No todas las áreas poseen su manual de procesos del área. Ni sus fichas de procesos.</p> <p>No se ha puesto en marcha su aplicación.</p> <p>No se ha formalizado esta política.</p>
---	---	--

<p>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.).</p> <p>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).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchmarking nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>		<p>No se establecen objetivos de resultados orientados a todos los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos. Puesto que La institución no ofrece servicios al ciudadano. Evidencia: no procedencia de carta compromiso.</p> <p>No se monitoriza ni evalúa el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización.</p> <p>No se realizan procesos de benchmarking tanto a nivel nacional, como internacional.</p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares).</p>	<p>Los servicios y misión institucional la oferta institucional se proyecta a todos los grupos de interés. Evidencia: portal institucional, marco legal.</p>	
<p>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.).</p>	<p>Constantemente se actualizan las informaciones pertinentes a los grupos de interés. Evidencia: portal institucional, portal de redes sociales.</p>	
<p>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.</p>	<p>Existen varios canales de acceso a la institución, física, electrónica, comunicaciones, durante un horario extendido que comprende unas 11. Evidencia: Portal Institucional.</p>	

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 creado los medios para indicar mejoras a los grupos de interés externos de la institución. (buzón externo).
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No se ofrecen servicios al ciudadano. Evidencia: no procedencia de carta compromiso al ciudadano.
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.	Los cambios institucionales son informados a los grupos de interés. Evidencia: comunicaciones internas, avisos físicos, correos electrónicos.	
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, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).		No se solicitan servicios. Evidencia: no procedencia de carta compromiso al ciudadano.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	La institución cuenta con un sistema para gestionar quejas y sugerencias. Evidencia: Buzón institucional.	No se ha desarrollado un sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.

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.	Se creó una política que sirve en la identificación de posibles oportunidades de mejora, en cuanto al control interno de la institución, realizando anualmente un autodiagnóstico de la institución. Evidencia: Plan de Mejoras Institucionales.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	La institución coordina los procesos relevantes que responden a la misión institucional con las entidades públicas que fungen como órgano rector de dichos	No existe alianzas con empresas privadas.

	procedimientos. Evidencia: solicitud de información interinstitucional, remisión de informes, rendición de cuentas, etc.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	La Institución coordina e intercambia información, mediante plataformas diseñadas para tales fines. Evidencia: plataforma Sistema Nacional de Inversión Pública, Sistema de Metas Presidenciales.	
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 analizan clientes para coordinar y superar tanto procesos como límites. Evidencia: no procedencia de carta compromiso al ciudadano.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No existen grupos de trabajo para proveedores de servicios.
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 existen procesos comunes entre diferentes departamentos y/o instituciones.
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 trabaja transversalmente en la gestión y evaluación de procesos. Evidencia: minutas de reunión. Evaluaciones periódicas de los planes institucionales. Autodiagnóstico institucional.	

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
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 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.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 	<p>La institución se ubica en una zona de fácil acceso tanto vehicular como peatonal, atendiendo acceso a discapacitados.</p> <p>La institución pública los procesos públicos para promover la transparencia. Evidencia: publicaciones en el portal institucional y en medios de comunicación.</p> <p>Los productos institucionales cumplen con los requerimientos de calidad establecidos. Evidencia: informes de evaluación de proyectos. Informe de fiscalización de obras.</p> <p>La institución comunica de manera confiable y transparente</p>	<p>No se ha medido la percepción del usuario de nuestros servicios.</p> <p>No se involucra la participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. Evidencia: no procedencia de carta compromiso al ciudadano.</p> <p>No se diferencia ningún servicio de la organización, puesto que la institución no tiene ciudadanos clientes. Evidencia: no procedencia de carta compromiso al ciudadano.</p> <p>No se ha creado un sistema de recepción de información para clientes de la institución, pues no contamos con servicio al público. Evidencia: no procedencia de carta compromiso al ciudadano.</p>

9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No se realizan encuestas a los ciudadanos clientes, puesto que no se tienen clientes directos en la institución Evidencia: no procedencia de carta compromiso al ciudadano.
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		Debido a la ausencia de servicios directos al ciudadano no se mide la confianza de los mismos.

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 	<p>Las inquietudes, sugerencias y/o críticas en cuanto al bienestar del empleado, se revisan y canalizan por medio a los grupos de gestión laboral. Evidencia: Estadística reporte de apertura buzón.</p>	<p>No se incluyen los grupos de interés en el diseño de servicios. Evidencia: no procedencia de carta compromiso al ciudadano.</p> <p>No se ha comunicado las acciones que corresponden a la gestión de mejoras del clima laboral.</p> <p>No se miden cumplimiento en relación a género, diversidad cultural y social de los clientes.</p> <p>No se analiza periódicamente supervisión de necesidades.</p>

Resultados de la accesibilidad de la organización:

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. 	<p>El horario de prestación de servicios comprende 10 horas diarias de atención al usuario. Evidencia: Portal Institucional.</p>	<p>No se ha asegurado el conocimiento de prestación de servicio a los grupos de interés.</p> <p>No se presta servicio al ciudadano. La institución no aplica a carta de compromiso al ciudadano.</p> <p>No cuenta con servicios directos al ciudadano La institución no aplica a carta de compromiso al ciudadano.</p> <p>No se tiene responsabilidad de gestión de los distintos servicios. La institución no aplica a carta de compromiso al ciudadano.</p>
--	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. 	<p>La institución cuenta con 2 canales de información, físico y digital. Evidencia: Portal Institucional.</p> <p>La información que se publica acerca de la institución es precisa.</p> <p>El rendimiento de la organización es medido periódicamente por organismos evaluadores. Evidencia: Portal SMMG, portal de metas presidenciales.</p> <p>La institución cuenta con canales para brindar la información necesaria. Evidencia. Portal Institucional.</p>	<p>No se miden las actuaciones del defensor público.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 	<p>Las denuncias e inquietudes del ciudadano recibidas que se canalizan y se resuelven por</p>	

<p>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</p>	<p>vía directa o por los medios para tales fines. Evidencia: Notificación de respuesta al ciudadano, formulario de solicitud información SAIP, 311 Formulario solicitud de acceso a la Información.</p> <p>La institución realiza compromisos escritos de todos los productos que realizara. Evidencia: Contratos.</p>	<p>La institución no emite expedientes erróneos, debido a que no es un organismo descentralizado sino, un organismo adjunto, no independiente.</p>
--	--	--

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
<p>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</p> <p>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</p> <p>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</p> <p>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p>	<p>Las áreas organizacionales gestionan las actividades de mejora que le competen. Evidencia: Plan de mejoras institucional.</p> <p>Los empleados de la institución están comprometidos con los compromisos éticos institucionales, así como la confrontación correcta de frente a los conflictos de intereses.</p>	<p>No se ha medido la percepción institucional.</p> <p>No se involucra a todo el personal en la toma de decisiones.</p>

5. Mecanismos de consulta y dialogo.		La institución no cuenta con canales de consulta y dialogo.
6. La responsabilidad social de la organización.	La institución participa en actividades de responsabilidad social de manera activa. Evidencia: fotos, convocatorias de personal.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 	<p>La institución a través de sus directores y encargados departamentales ha coordinado la elaboración del seguimiento de su plan operativo anual. Correspondiente al año 2020. Evidencia: Correos Masivos, Matriz POA.</p> <p>La institución diseña y gestiona sus procesos. Evidencia: manual de procesos.</p> <p>100% de los empleados se evalúan en cuanto a sus metas y objetivos anuales. Evidencia: Evaluación del desempeño.</p> <p>La institución está abierta a las vanguardias de innovación, según se le solicite.</p>	<p>No se reconoce los esfuerzos individual.</p>

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	Se fomenta el mejor ambiente de trabajo, así como el manejo de conflictos. Evidencia: encuesta de clima laboral.	

<p>la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. 	<p>La institución es flexible respecto a otorgar concesiones a sus empleados. Evidencia: formulario de permiso.</p>	<p>No se ha difundido el Manual de políticas de RR.HH .</p> <p>No se ha establecido una política de incentivos al personal, que ayude a la motivación de los grupos. (Empleado del mes, reconocimiento de logros...etc.)</p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Se realiza anualmente una evaluación de empleados perteneciente a carrera administrativa, para medir el desempeño individual. En 2019 el 25% de los empleados han sido evaluados. Evidencia: Evaluación del desempeño.</p> <p>La institución otorga empoderamiento en sus responsables de procesos.</p>	<p>No se ha llevado a cabo la evaluación de empleados correspondiente al año.</p> <p>No todas las áreas poseen su formulario de procesos identificando sus responsables.</p>

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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.). 	<p>El Índice de ausentismo por horas perdidas entre jornada por total de trabajadores durante el último año ha sido de 0,73564439. Evidencia: matriz cálculo de índice de absentismo 2019.</p>	<p>No se ha medido los niveles de absentismo correspondiente al periodo.</p>

<p>2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).</p> <p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p> <p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p> <p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>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).</p> <p>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.).</p> <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>El índice de rotación del año tomando ingresos y egresos fue de 8,62745098. Evidencia: matriz cálculo de índice de rotación 2019.</p> <p>Registro de indicadores de participación en las capacitaciones ofrecidas dentro del plan institucional para estos fines. Durante el año 2020, el 40% de los empleados han sido capacitados en distintas instituciones tales como INFOTEP Y CAPGEFI, INAP. áreas de conocimientos básico y especializado Evidencia: Levantamiento de las necesidades, Correos Electrónicos. Plataforma interinstitucional.</p> <p>Se promueve el uso habitual de las tecnologías de la comunicación. Evidencia: habilitación de correo electrónico institucional a todo el personal.</p>	<p>No se ha medido el índice de rotación correspondiente al periodo.</p> <p>No se ha establecido la política de incentivos a todo el personal. No se ha establecido una política sobre levantamiento del clima organizacional.</p> <p>No se ha divulgado la política y procedimientos de RR.HH. (Sobre cargas de trabajo).</p> <p>No se mide el trato a los ciudadanos clientes. La institución no aplica carta compromiso al ciudadano.</p> <p>No se reconoce de manera individual ni de equipo los logros.</p>
---	--	--

9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).		No han sido reportados en el periodo 2020 conflictos de interés.
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	La participación de los empleados se realiza activa y de manera entusiasta en las actividades de responsabilidades sociales. Evidencia: fotos.	

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
<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 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.). 	<p>El 90% de los empleados participan activamente en actividades de servicio social. Estos operativos se realizan por lo menos una vez al año. Evidencias: fotos, registro de voluntarios.</p> <p>Se evalúa el impacto económico y social de los productos que se gestionan en la institución. Evidencia: perfiles de proyectos de inversión.</p>	<p>La institución no aplica carta compromiso al ciudadano, por lo que no mide el impacto de la calidad de vida de los ciudadanos.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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.). 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.). 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). 7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.). 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.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social. 		<p>No se ha divulgado a todos los grupos de interés la política.</p> <p>No se ha gestionado la disponibilidad de un transporte para los empleados de la institución.</p> <p>No se mide el impacto como resultado de la calidad en la participación democrática de la nación.</p> <p>No se mide la opinión pública acerca del manejo de la transparencia y la accesibilidad.</p> <p>No se mide la percepción de la población donde encuentra la institución, ni los proyectos que realiza.</p> <p>No se mide la percepción de la cobertura mediática recibida.</p>
---	--	---

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 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.). 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.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de 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). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas 	<p>Las contrataciones y compras realizadas se realizan en conformidad con los estatutos de la gestión pública a fin de aprovechar, eficientizar y minimizar los recursos económicos que conllevan la realización de los proyectos y/o actividades. Evidencia: Convocatoria a Licitación Pública.</p> <p>Creación de una política de responsabilidad ambiental para proveedores. Evidencia: Manual del sistema de Gestión Ambiental.</p> <p>La institución acoge los requerimientos públicos de que los encargados de la ejecución física de los proyectos bajo su cargo, conozcan y asuman la responsabilidad de las intervenciones al medio ambiente. Evidencia: EIA (estudio de impacto ambiental) Pliego de Condiciones de licitación Pública.</p> <p>Se definieron las políticas que ayuden a mitigar los impactos negativos al medio ambiente en el marco laboral de la institución (uso sostenible de las instalaciones, recursos) Evidencia: Manual de políticas medioambientales.</p>	<p>No se ha divulgado la política ambiental a todos los grupos de interés, la cual gestiona la eficiencia de los recursos dentro y fuera (contratistas) de la institución.</p> <p>No se han establecido la prioridad de los estos medioambientales.</p> <p>No se apoya a los empleados en el desarrollo internacional de los empleados. La institución no apoya la participación social de clientes externos. La institución no comparte el conocimiento de información con otras entidades.</p>
---	---	--

<p>por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>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).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>La institución cuenta con unos programas de prevención de riesgos. Evidencia: plan de seguridad de riesgos. Comité de riesgos y seguridad laboral.</p>	<p>No se mide la responsabilidad social.</p>
---	--	--

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
<p>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p> <p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p>	<p>Los servicios brindados por la institución se realizan conforme a las disposiciones de políticas públicas, cumpliendo los plazos y la calidad requerida. Evidencia: Portal institucional.</p> <p>Las mediciones e inspecciones financieras se realizan a través de la unidad de auditoría interna institucional, que vela por el manejo óptimo de los fondos financieros de la institución. Evidencia: Organigrama institucional. Manual de organización y funciones.</p> <p>Las informaciones requeridas cumplen con los parámetros de resultados esperados por los grupos de interés externos y ciudadanía en general. Evidencia: Portal DIGEIG, Evaluación DIGEIG-OISOE.</p>	<p>No se ha realizado un levantamiento (encuestas) del nivel de satisfacción ciudadana, internamente.</p>

<p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>La institución cumple con todos los actos contractuales que posee, según lo estipulado. Evidencia: contratos</p> <p>La institución cuenta con una unidad de auditorías. Evidencia: estructura organizativa aprobada.</p>	<p>No se comunican los resultados.</p> <p>No se realiza benchmarking en la institución.</p> <p>No se mide el resultado de la innovación de institución.</p>
--	---	---

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>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).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la</p>	<p>Las alianzas de la entidad con otras instancias públicas han respondido a las necesidades de los empleados en cuanto a superación personal y crecimiento laboral. Evidencia: Programa de capacitación, oficios de promoción laboral.</p> <p>La gestión de TIC ha permitido un mayor rendimiento, eficiencia en cuanto a tiempo y recursos, burocracias administrativas. Evidencia: Data center, equipos informáticos, correos internos personales, Carpetas compartidas, etc.</p>	<p>No se ha ampliado los criterios de compras menores, comparación de precios y licitaciones.</p> <p>No se realiza benchmarking, por lo tanto no mide los resultados de benchmarking.</p> <p>No se mide cumplimiento de las alianzas.</p> <p>No se mide el valor añadido por uso de las TIC.</p>

<p>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.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>Los resultados de las inspecciones de los proyectos ejecutados por la institución son plasmados en reportes. Evidencia: informes de inspección.</p> <p>La institución cumple con los objetivos presupuestarios planificados. Evidencia: Matriz de ejecución presupuestaria.</p>	<p>No se mide el resultado de las mediciones por auditorías.</p> <p>La institución no ha participado en concursos de calidad y/o excelencia.</p> <p>No se mide el resultado de las auditorías de la gestión financiera.</p> <p>No se mide el impacto logrado, ante el menos costo posible.</p>
--	--	--

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.