



**GUIA CAF 2013  
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO**

**NOMBRE DE INSTITUCIÓN**

**INSTITUTO DE ESTABILIZACIÓN DE PRECIOS**

**FECHA**

**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"> <li>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-</li> </ol> | <p>Se formula y desarrolla la Misión, Visión y Valores consultando los grupos de interés y empleados.</p> <p><b>Evidencias:</b> Convocatorias al Consejo y directores departamentales, acta del consejo, registro de participantes, resoluciones del acta, plan estratégico 2017-2020, correos electrónicos de las áreas sometiendo sus propuestas</p> <p>Se establece un marco de valores alineados con la misión y la visión de la organización respetando el marco general de valores del sector público.</p> <p><b>Evidencias:</b> Código de Ética, PEI 2017-2020 y POA 2020</p> <p>Se asegura la comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos a todos los empleados.</p> <p><b>Evidencias:</b> Portal institucional, plan estratégico Institucional (PEI), convocatoria, registro de participantes, publicación en las instalaciones</p> <p>Se revisa periódicamente la Misión, Visión, Valores reflejando los cambios del entorno usando análisis FODA y consultas a las áreas.</p> |                 |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.</p> <p>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> <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><b>Evidencias:</b> misión, visión y valores reflejados en los diferentes planes estratégicos.</p> <p>Se desarrollar un sistema de gestión que previene comportamientos no éticos.</p> <p><b>Evidencias:</b> registro de participantes de talleres sobre Ética e Integridad Gubernamental, Código de Ética, convocatorias a reuniones, conformación del Comité de Ética, Buzón de quejas y sugerencias</p> <p>Se gestiona 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><b>Evidencias:</b> Buzón de Denuncias, Comisión de Ética, Línea 311, Ley 41-08 de Función Pública y el registro de participantes de socialización del régimen ético y disciplinario.</p> <p>Se reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados.</p> <p><b>Evidencias:</b> Acta de reunión y registro de participantes</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>Se definen estructuras de gestión adecuadas y se asegura un sistema de gestión por procesos.</p> <p><b>Evidencias:</b> Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones, Manual</p> |                 |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</li> <li>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</li> <li>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”).</li> <li>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.</li> <li>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</li> </ol> | <p>de Políticas y Procedimientos, Manual de Cargos</p> <p>Se definen 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<br/> <b>Evidencias:</b> PEI, POA, Carta Compromiso al Ciudadano de la institución.</p> <p>Se 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<br/> <b>Evidencias:</b> Informes POA, Informe de los indicadores</p> <p>Se aplican el sistema de gestión de la calidad<br/> <b>Evidencias:</b> Convocatoria, registro de participantes, conformación Comité de Calidad, Taller CAF</p> <p>Se formular y alinea la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización<br/> <b>Evidencias:</b> Índice de uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (ITICGE) de la OPTIC, POA TIC, correo institucional funcionando y proyecto de Intranet, GLPI, Compras Dominicanas, DACEASY, ELASTIX – SISTEMAPBX, MADESOFT.</p> | <p>No se identifica y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>No se evidencia la gestión de los riesgos</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 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>Se generan condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.<br/><b>Evidencias:</b> capacitaciones, conformación de equipos de trabajos.</p> <p>Se crean condiciones para una comunicación interna y externa eficaz.<br/><b>Evidencias:</b> Comunicaciones, correos electrónicos, murales, portal Institucional, la OAI, Redes Sociales,</p> <p>Se demuestra el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación.<br/><b>Evidencias:</b> Implementación CAF, Carta Compromiso, Evaluación del Desempeño Institucional (EDI), nueva línea gráfica, Encuesta de clima.</p> <p><b>Evidencias:</b> Informe CCC, Informe Encuesta de Clima, Política de Comunicación institucional.</p> | <p>No se evidencia intranet, planes de comunicaciones, murales digitales, carpetas compartidas, manual de comunicaciones, sistema de comunicación adecuado automatizado.</p> <p>No se evidencia fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> |
|--|---|---|

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

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)   | Áreas de Mejora |
|--|--|-----------------|
| <p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> | <p>Se predica con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.<br/><b>Evidencias:</b> Declaraciones juradas, Código de Ética.</p> <p>Se promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.<br/><b>Evidencias:</b> Código de Ética y Comité</p> |                 |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>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.</p> <p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p> <p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</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>de Disciplina, Encuesta de Clima Laboral, lista de empleados con discapacidad</p> <p>Se Informan los asuntos claves relacionados con la Organización.<br/><b>Evidencias:</b> circulares, memorándums y correo electrónicos, portal página Web, registro de asistencias</p> <p>Se apoya a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos<br/><b>Evidencias:</b> Registro de participantes, capacitaciones, plan anual de capacitación, evaluación del desempeño.</p> <p>Se proporciona retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño.<br/><b>Evidencias:</b> Evaluación del Desempeño, Registro de participantes de capacitaciones.</p> <p>Se les instruye a los líderes a la toma de decisiones, así como la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias.<br/><b>Evidencias:</b> Oficios delegando funciones y autoridad</p> <p>Se promueve una cultura del aprendizaje y anima a los empleados a desarrollar sus competencias.<br/><b>Evidencias:</b> Registro de participantes, Programa Quisqueya Aprende Contigo, autorización para capacitaciones externas, plan de Capacitación 2021</p> <p>Los líderes demuestran la voluntad personal de recibir recomendaciones y propuestas de los empleados.<br/><b>Evidencia:</b> Permisos especiales por situaciones de salud, estudios, docencia.</p> | <p>No se evidencia becas para maestría y licenciaturas, licencias para estudios en el extranjero.</p> |
|--|---|---|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>      |  | <p>No se evidencia reconocer y premiar los esfuerzos individuales ni como equipos de trabajo, otorgamiento de reconocimientos, correos de felicitaciones, creación del premio institucional, bonos por desempeño.</p> |
| <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p> | <p>Se establece respetando las necesidades de los empleados en los casos que lo amerite.<br/><b>Evidencias:</b> Permisos especiales por situaciones de salud, estudios, docencia</p> | <p>No se evidencia programa de lactancia</p>  |

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>   | <b>Áreas de Mejora</b>  |
|---|---|---|
| <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>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p> | <p>Se realizan reuniones con diferentes grupos del sector agropecuario.<br/><b>Evidencias:</b> fotografías, notas de prensa.</p> <p>Se evidencia ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.<br/><b>Evidencias:</b><br/>POA, PEI</p> <p>Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización<br/><b>Evidencias:</b><br/>Plan Estratégico Institucional, NOBACI, SISMAP, NORTICs</p> | <p>No se evidencia el desarrollo de 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. Tampoco se evidencia la implementación de encuesta de satisfacción ciudadana, encuesta de satisfacción y expectativas de clientes internos.</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>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.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>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.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> | <p>Se comprueba que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas.</p> <p><b>Evidencias:</b> SISMAP, ITICge, Contrataciones Públicas, Cumplimiento Ley 200-04, Cumplimiento de Carta Compromiso al Ciudadano,</p> <p>Se involucran a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización</p> <p><b>Evidencias:</b> acuerdos, fotografías</p> <p>Se mantienen relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas</p> <p><b>Evidencias:</b> fotografías de reuniones en presidencia, encuentros con líderes del sector agropecuario</p> <p>Se desarrollan y mantienen 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.).</p> <p><b>Evidencias:</b> acuerdos y alianzas vigentes</p> <p>Participación en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p><b>Evidencias:</b> fotografías, convocatorias</p> <p>Se construye y promueve el conocimiento público.</p> <p><b>Evidencias:</b> portal web, redes sociales, publicación en medios masivos.</p> |  |
|---|--|--|

|   |   |  |
|---|---|--|
| 10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés. | Se desarrolla un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.<br><b>Evidencias:</b> publicaciones digitales, participación de las autoridades en programas televisivos y radiales, Carta Compromiso al Ciudadano. |  |
|---|---|--|

## **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.**

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>   | <b>Áreas de Mejora</b> |
|---|---|------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</li> <li>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</li> <li>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</li> </ol> | <p>Tenemos identificados los grupos de interés y son de conocimiento de la organización.<br/><b>Evidencias:</b> lista de productores afiliados, sectores focalizados de la población beneficiada, asociaciones de productores, juntas de vecinos, grupos que representan la agroindustria</p> <p>Se recopila, analiza y revisa de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción<br/><b>Evidencias:</b> Encuesta de Satisfacción Ciudadana, Carta Compromiso al Ciudadano, Encuesta de Ética</p> <p>La institución cuenta con la recopilación de algunas informaciones relevantes.<br/><b>Evidencias:</b> Síntesis periodística, Resolución 40-18 del MAP, Plan Estratégico Institucional</p> |                        |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>  | <p>Se recopila información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>   | <p>No se evidencia se recopile la información de forma sistemática.</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><b>Evidencias:</b> Informes de POA, SISMAP<br/><b>Evidencias:</b> autodiagnóstico CAF, análisis FODA, elaboración y seguimiento del Plan de Mejora anual, Informes de Ejecución Presupuestaria, Evaluación de Desempeño.</p> | <p>No se evidencia gestión del riesgo ni el análisis de las fuerzas impulsoras.</p> |

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

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)  | Áreas de Mejora   |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</li> <li>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</li> </ol> | <p>La Misión y Visión se traduce en objetivos estratégicos y operativos.<br/><b>Evidencias:</b> PEI 2017-2020 y POA</p> <p>Se involucran los grupos de interés.<br/><b>Evidencias:</b> PEI, POA, registro de participantes a socializaciones y comunicaciones.</p> <p>Se evalúan<br/><b>Evidencias:</b> POA, Informe evaluación primer año CCC</p> <p>Se evidencia la asignación de recurso por programas.<br/><b>Evidencias:</b> Presupuesto Institucional</p> <p>Se equilibran las tareas y los recursos<br/><b>Evidencias:</b> Manual de Organización y Funciones, Manual de Cargos, PEI</p> | <p>No se evidencia acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>No se evidencia evaluación y seguimiento de los planes, proyectos y acuerdos.</p> <p>No se evidencia política de responsabilidad social ni integración en la estrategia y la planificación de la institución</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"> <li>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> </ol> | <p>Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades.<br/> <b>Evidencias:</b> PEI, Mapa de Procesos, Estructura Organizacional aprobada, POA, Manual de Organización y Funciones y Manual de Política y Procedimientos.</p> <p>Traducimos los objetivos estratégicos y operativos a planes y tareas de las unidades.<br/> <b>Evidencias:</b> POA de las áreas, acuerdos de desempeño</p> <p>Cada unidad prepara sus planes y programas con los resultados esperados.<br/> <b>Evidencias:</b> POA por áreas, acuerdos de desempeño.</p> <p>Se comunica de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.<br/> <b>Evidencias:</b> comunicaciones físicas, correos electrónicos para la socialización y listas de asistencia</p> <p>Se evidencia monitorización.<br/> <b>Evidencias:</b> Evaluaciones de Desempeño, Carta Compromiso al Ciudadano</p> <p>Se aplican métodos de medición<br/> <b>Evidencias:</b> Carta Compromiso al Ciudadano, evaluación del desempeño</p> | <p>No se evidencia intranet, no se cuenta con plan de comunicación interno.</p> <p>No se evidencia aplicación de métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles.</p> <p>No se evidencia se apliquen métodos de medición del rendimiento como eficiencia eficacia en todos los niveles.</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés. |  | No se evidencia que se evalúen las necesidades de reorganización. |
|--|--|---|

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias )</b>  | <b>Áreas de Mejora</b>  |
|---|---|---|
| 1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.  | Se evidencia la capacitación del personal<br><b>Evidencias:</b> Plan de Capacitación  | No se evidencia que se desarrolle una cultura para la innovación y la creación de laboratorios del conocimiento                               |
| 2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.   |   | No se evidencia la monitorización de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio |
| 3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.   |   | No se evidencia debates sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.          |
| 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.). |   | No se evidencia la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio.  |
| 5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.  | Disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados<br><b>Evidencias:</b> Programación presupuestaria  |   |
| 6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.  |   | No se evidencia la incorporación de una metodología para establecer un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba   |
| 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.            | Se promueve el uso de herramientas de administración electrónica.<br><b>Evidencias:</b> portal web, sub-portal de Transparencia, redes sociales |   |

### **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.**

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>   | <b>Áreas de Mejora</b> |
|---|---|------------------------|
| <p>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.</p> <p>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).</p> | <p>Se realiza la Planificación de Recursos Humanos de acuerdo a los parámetros establecidos.</p> <p><b>Evidencias:</b> Ver Planificación DRH 2020, Encuesta de Clima Laboral, comunicaciones solicitando capacitaciones, Formulario de detección de necesidades de Capacitación, comunicación de detección de necesidades de personal.</p> <p>Se toman en cuenta los criterios sociales, tales como flexibilidad de horario, permisos por maternidad y paternidad, permisos especiales para fines de estudios universitarios. Se contrata personal con discapacidad, extranjeros diferentes razas.</p> <p><b>Evidencias:</b> Reportes de permisos, vacaciones, licencias médicas y designaciones.</p> |                        |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>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> | <p>Selección de personal basado en los perfiles y descripción de puestos.<br/><b>Evidencias:</b> Manual de Cargos</p> <p>Se evidencia en la estructura organizacional aprobada por el MAP<br/><b>Evidencias:</b> Reglamento 525-09, 527-09, 251-15, política de compensación y beneficio<br/><b>Evidencias:</b> Política de Compensación y Beneficio</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de cargos</p> <p>Formación de personal para el uso de nuevos sistemas<br/><b>Evidencias:</b> capacitaciones en Reclasoft y SASP<br/><b>Evidencias:</b> Plan de Capacitación</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 |
|--|--|-----------------|
| <p>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</p> | <p><b>Evidencias:</b> inventario de expedientes, selección y reclutamiento, evaluaciones de desempeño laboral, Manual de Cargos y evaluaciones de desempeño laboral.</p> |                 |

|   |  |                 |
|---|--|-----------------|
| la organización.  |  |                 |
| 2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.  | <b>Evidencias:</b> en el Plan de Capacitación Anual.   |                 |
| 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. | <b>Evidencias:</b> Elaboración, desarrollo, revisión y evaluación del Plan de Capacitación Anual   |                 |
| 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.  | <b>Evidencias:</b> Taller desarrollo organizacional, gestión humana, procesos, proyectos,  |                 |
| 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).   | <b>Evidencias:</b> procedimiento de inducción de personal  |                 |
| 6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.  | <b>Evidencias:</b> documento bajo el nombre “Acción de Personal”   |                 |
| 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).   | <b>Evidencias:</b> Capacitación de República Digital   |                 |
| 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.  | <b>Evidencias:</b> Charlas de Pautas Éticas, Régimen Ético y Disciplinario, Charla Taller de SISTAP, listados de asistencias y fotografías |                 |
| 9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido   |  | No se evidencia |

|  |  |   |
|--|--|---|
| a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio. |  |   |
| 10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.                         |  | No se evidencia se revise 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.**

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>   | <b>Áreas de Mejora</b>                           |
|---|---|--|
| 1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.  | Se realizan jornadas de trabajo con los diferentes equipos y reuniones de gestión<br><b>Evidencias:</b> registro de participantes de mesas de trabajo.  |  |
| 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 realizan jornadas de trabajo, evaluación de planes, estrategias a realizar para los diferentes temas, reuniones de gestión.<br><b>Evidencias:</b> registro de participantes, buzón de quejas y sugerencias |  |
| 3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora. | Cuenta con la Asociación de Servidores Públicos y SISTAP.<br><b>Evidencias:</b> Acta de Formación del Comité Gestor, resolución del MAP reconociendo el comité gestor y el Comité ASP                         |  |
| 4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.   | <b>Evidencias:</b> Evaluaciones del Desempeño, POA  |  |
| 5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.   | <b>Evidencias:</b> Encuesta de Clima  | No se evidencia encuesta de satisfacción interna |
| 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.  | <b>Evidencias:</b> Encuesta de Clima  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.  | <b>Evidencias:</b> conformación del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (SISTAP), se cuenta con dispensarios médicos, operativos médicos, operativos oftalmológicos, vacunas, libro récord de consultas en dispensarios, copias de recetarios, convocatorias a participar en operativos y fotos de los operativos. |  |
| 8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación. | <b>Evidencias:</b> flexibilidad de horario, permisos por maternidad y paternidad, permisos especiales para fines de estudios universitarios. Se contrata personal con discapacidad, extranjeros diferentes razas,, licencias médicas, permisos especiales, permisos con fines de capacitación y formación.               |  |
| 9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.   |  | No se evidencia la atención a empleados con condiciones de salud desfavorables o discapacidad. |
| 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).   |  | No se evidencian   |

#### **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, |                                      | No se evidencia |

|  |   |   |
|--|---|---|
| proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).  |   |   |
| 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.   |   | No se ha realizado acuerdos con proveedores, tomando en cuenta su responsabilidad social, evaluando su impacto socio económico y medio ambiental. Tomará en cuenta la responsabilidad social en el pliego de condiciones para su selección en una licitación                                      |
| 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. | Se firmaron acuerdos interinstitucionales con DIGECCOM, JAD, CLUSINVER<br><b>Evidencias:</b> acuerdos | No existe acuerdo interinstitucional con el Ministerio de Agricultura, para realizar trabajos en conjunto con los técnicos de la URPE.<br>No se evidencia trabajos para concientizar a la población sobre el buen uso de los recursos naturales y su importancia en el medio ambiente             |
| 4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.   |   | No se evidencia se monitoree y evalúen de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.  |
| 5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.  |   | No se ha realizado a través de un listado de las posibles alianzas que se podrían realizar para el periodo 2020-2021 con otras instituciones del sector público-privado, tomando en cuenta la naturaleza de las mismas y los puntos en común para el desarrollo de los proyectos institucionales. |
| 6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.  | Se definen las responsabilidades de cada socio.<br><b>Evidencias:</b> acuerdos                        |   |
| 7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.  |   | No se evidencia   |
| 8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.   |   | No se ha realizado intercambios de buenas prácticas con los socios usando el benchlearning y el benchmarking  |
| 9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.  |   | No se evidencia   |

## 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.).  | Se informa<br><b>Evidencias:</b> página web, síntesis informativas, boletines.   | No se evidencia política proactiva de comunicación, síntesis de información interna ni manual de comunicaciones   |
| 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.  |  | No se evidencia 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 |
| 3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad. |  | No se evidencia que se hayan tomado en cuenta todos los grupos de interés externo en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización   |
| 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.).  | Se evidencia con el portal de transparencia, chat en línea en la página web y en el Buzón de quejas y sugerencias.<br><br><b>Evidencias:</b> captura de pantalla. Portal web, fotos  |   |
| 5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).  | Se asegura la transparencia del funcionamiento de la organización, así como de su proceso de toma de decisiones.<br><b>Evidencias:</b> memoria de gestión, sub portal de transparencia, portal web, redes sociales, síntesis periodística. | No se evidencia la colocación de información en la Intranet   |
| 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).   |  | No se evidencia encuesta de satisfacción ciudadana.   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 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.  | Desarrollo eficaz de las expectativas.<br><b>Evidencias:</b> Carta Compromiso al Ciudadano |   |
| 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. |  | No se evidencia información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes. |

### SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)   | Areas de Mejora  |
|--|--|--|
| 1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.   | <b>Evidencias:</b> en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 (PEI), POA 2020, Plan Anual de Compras y Contrataciones (ACC)  |  |
| 2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.   | Se identifican riesgos<br><b>Evidencias:</b> POA   | No se evidencia una matriz de análisis de riesgos y oportunidades financieras. |
| 3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.   | Se asegura la transparencia financiera y presupuestaria<br><br><b>Evidencias:</b> ejecución presupuestaria, estados financieros, presupuesto, portal de transparencia. |  |
| 4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes. | Gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros.<br><b>Evidencias:</b> análisis de ofertas para las compras de equipos y materiales.                 | No se evidencia contabilidad de costos.  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| 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 evidencia sistema de planificación de control presupuestario y de costos.   |
| 6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.  | <b>Evidencias:</b> Estructura aprobada por el MAP             |   |
| 7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.  | <b>Evidencias:</b> Procedimiento de compras y contrataciones. | No se evidencia que las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio                       |
| 8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.  |   | No se incluyen datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto. |

#### **SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.**

| <b>Ejemplos</b>  | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>  | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</li> <li>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</li> <li>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,</li> </ol> | <p>Se evidencia con síntesis periodísticas, reporte del Buzón de Quejas y Sugerencias, Portal de Transparencia</p> <p>Se controla constantemente la información y el conocimiento de la organización.</p> <p><b>Evidencias:</b> políticas de información y comunicación, informes,</p> <p>Se desarrollan canales internos.</p> <p><b>Evidencias:</b> Circulares, memorándum, síntesis periodística, correo electrónico institucional, mural Informativo.</p> | <p>No se evidencia el desarrollo 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>No se evidencia se implemente servidor de archivo, carpetas compartidas.</p> <p>No se evidencia el uso de Intranet</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>newsletter, revista interna, etc.).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol> | <p>Se garantiza el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés.<br/> <b>Evidencias:</b> rapas, elevador sistema Braille, pagina web y foros</p> <p>Se garantiza dentro de la organización, información.<br/> <b>Evidencias:</b> manual de políticas y procedimientos,</p> | <p>No se evidencia manual de comunicación, proceso de inducción, capacitación o coaching.</p> <p>No se evidencia manual de usuarios, compromiso de confidencialidad, carpetas compartidas, base de del conocimiento</p> |
|---|--|---|

#### **SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.**

| <b>Ejemplos</b>  | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>   | <b>Áreas de Mejora</b> |
|--|---|------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</li> <li>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</li> <li>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</li> </ol> | <p>Se evidencia se diseñe y gestione la tecnología de acuerdo a los objetivos estratégicos<br/> <b>Evidencias:</b> PEI 2017-2020, POA</p> <p>Se hacen evaluaciones de costos antes de hacer inversión en infraestructura tecnológica.<br/> <b>Evidencias:</b> Reportes de análisis de costos y cotizaciones, comunicaciones</p> <p>Se evidencia en las capacitaciones de las personas para el uso eficiente y eficaz de las tecnologías<br/> <b>Evidencias:</b> Asistencia de soporte técnico, Manual de Políticas y Procedimientos de TIC,</p> |                        |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión de proyectos y tareas</li> <li>✓ La gestión del conocimiento</li> <li>✓ Las actividades formativas y de mejora</li> <li>✓ La interacción con los grupos de interés y asociados</li> <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> </ul> <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>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>Se aplican de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a conocimiento, proyectos, actividades, interacción y desarrollo</p> <p><b>Evidencias:</b> Outlook</p> <p><b>Evidencias:</b> página web</p> <p><b>Evidencias:</b> convocatorias y registro de participantes.</p> <p><b>Evidencias:</b> redes sociales, pagina web, correo electrónico.</p> <p>Se ha impulsado el uso de las TICs para mejorar nuestros servicios.</p> <p><b>Evidencias:</b> Capturas de pantalla de formularios de solicitud en línea, chat en línea y captura de sub-portal de Transparencia , redes sociales</p> <p>Se ha adoptado el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online.</p> <p><b>Evidencias:</b> portal web, captura de pantallas formularios en línea, SAIP</p> <p>Se evidencia estar atentos a las innovaciones tecnológicas.</p> <p><b>Evidencias:</b> certificaciones Nortics obtenidas.</p> | <p>No se evidencia gestión de proyectos a través de software o aplicación.</p> <p>No se evidencia capacitaciones en el uso de Outlook, teléfono y otras tecnologías.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencias</p> |
|--|--|---|

### SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

| Ejemplos  | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)  | Áreas de Mejora   |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>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.</li> <li>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</li> <li>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> <li>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).</li> <li>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.</li> <li>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</li> </ol> | <p>La institución cuenta en la actualidad con edificaciones y puntos de servicios conectados al transporte público con distribución adecuada para satisfacer la necesidad y expectativas de los usuarios.<br/> <b>Evidencias:</b> captura de pantallas de la ubicación geográfica</p> <p>Se están llevando a cabo mejoras para el uso eficiente de los espacios.<br/> <b>Evidencias:</b> fotos, documentos, planos</p> <p>Se evidencia en el Plan de mantenimiento de equipos TIC, Plan de Mantenimiento de Infraestructura</p> <p>Se garantiza la adecuada accesibilidad física de los edificios.<br/> <b>Evidencias:</b> transporte público, asignación de parqueos</p> <p>La institución facilita las instalaciones a comunidades locales.</p> | <p>No se evidencia 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.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia soluciones inmediatas que garanticen un costo cero o menor para los empleados de la institución.</p> <p>No se evidencia política integral para gestionar los activos físicos,</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>Evidencias:</b> Comunicaciones de solicitudes de préstamo de instalaciones, documentos de aprobación de solicitudes |  |
|--|--|--|

## **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.**

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>  | <b>Áreas de Mejora</b>  |
|---|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</li> <li>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</li> <li>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</li> <li>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base</li> </ol> | <p>Mapa de procesos identificando sus procesos claves, en donde se refleja la estructura y la relación entre los mismos</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de Políticas y Procedimientos, correo de socialización, comunicación de socialización.</p> <p>Se evidencian con las fichas de procesos y procedimientos.</p> <p><b>Evidencias:</b> Firmas de responsabilidad de los procesamientos, procedimientos.</p> <p><b>Evidencias:</b> en el PEI 2017-2020, Mapa de Procesos, Manual de políticas y procedimientos.</p> <p>Se involucra a los empleados y grupos de interés.</p> | <p>No se evidencia analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p> <p>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.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</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 benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p> | <p><b>Evidencias:</b> minutas de reuniones, registro de participantes</p> <p><b>Evidencias:</b> PEI y presupuesto</p><br><p><b>Evidencias:</b><br/>Carta Compromiso Institucional</p> | <p>No se evidencia asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</p> <p>No se evidencia</p><br><p>No se monitoriza</p><br><p>No se evidencia</p> |
|--|---|--|

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

| Ejemplos  | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)   | Áreas de Mejora |
|---|--|-----------------|
| 1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.  | <b>Evidencias:</b> procesos  |                 |
| 2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.). | <b>Evidencias:</b> fotografía del Buzón de Quejas y Sugerencias, Carta Compromiso Al Ciudadana |                 |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 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.            | <b>Evidencias:</b> Carta Compromiso al Ciudadano   | No se evidencia encuesta de satisfacción ciudadana, ni encuestas de satisfacción internas. |
| 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 evidencia  |
| 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 evidencia  |
| 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.  | <b>Evidencias:</b> portal web, OAI y redes sociales.   |  |
| 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.). | Se evidencia se promueva la accesibilidad a la organización a través del portal web.<br><b>Evidencias:</b> solicitud del servicio a través de la web |  |
| 8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.  | <b>Evidencias:</b> Procedimiento de Buzón de Quejas y Sugerencias físico y digital   |  |

### 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. | <b>Evidencias:</b> en el PEI 2017-2020 definido de la Estrategia Nacional de Desarrollo y Mapa de Procesos |                 |
| 2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.                         | Se coordina y unen procesos.<br><b>Evidencias:</b> acuerdos.   |                 |

|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
| 3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.   |  | No se evidencia |
| 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 evidencia |
| 5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.   |  | No se evidencia |
| 6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).                         |  | No se evidencia |
| 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). |  | No se evidencia |

## 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 |
|---|--------------------------------------|-----------------|
| 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 |                                      | No se mide      |

|  |                                 |   |
|--|---------------------------------|---|
| <p>soluciones personalizadas).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</li> <li>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</li> <li>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</li> <li>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.).</li> <li>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</li> <li>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</li> <li>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</li> <li>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</li> <li>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</li> </ol> | <p><b>Evidencias: SMMGP</b></p> | <p>No se mide</p> |
|--|---------------------------------|---|

## 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"> <li>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.</li> </ol> |                                      | <p>No se mide</p> |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 2. Sugerencias recibidas e implementadas.  | <b>Evidencias:</b> Informe del buzón de quejas y sugerencias |            |
| 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.  |  | No se mide |
| 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.             |  | No se mide |
| 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. |  | No se mide |

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora                                      |
|--|--------------------------------------|--|
| 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).<br>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.<br>3. Costo de los servicios.<br>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. |                                      | No se mide<br>No se mide<br>No se mide<br>No se mide |

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

| Ejemplos  | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)  | Áreas de Mejora          |
|---|---|--------------------------|
| 1. Número de canales de información y su eficiencia.<br><br>2. Disponibilidad y precisión de la información.<br>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. | <b>Evidencias:</b> Portal institucional, correo electrónico (informacion@inespre.gob.do, transparencia@inespre.gob.do, <a href="mailto:contacto@inespre.gob.do">contacto@inespre.gob.do</a> , Sistema 311 y SAIP), telefónica, presencial y buzón de quejas y sugerencias físico y digital, chat en línea, bruchure CCC | No se mide<br>No se mide |

|  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|
| 4. Número de actuaciones del Defensor Público.   | Ninguno (0)                       |  |
| 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. | <b>Evidencias:</b> redes sociales |  |

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

| Ejemplos  | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)                        | Áreas de Mejora |
|---|---|-----------------|
| 1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.  | <b>Evidencias:</b> Informe de buzón de quejas y sugerencias |                 |
| 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. |   | No se evidencia |
| 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).        |   | No se evidencia |

### **CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

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

#### **SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.**

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

| Ejemplos  | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)  | Áreas de Mejora |
|---|---|-----------------|
| 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).       | <b>Evidencias:</b> informe de cumplimiento del POA<br><br>95% de participación del personal de dirección en reuniones semanales de gestión, registro de participantes y acta de reunión<br>80% participación de las personas en las actividades de mejora.<br>Se evidencia que el 80% de la población tiene conocimientos de los posibles conflictos de |                 |
| 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. |   |                 |
| 3. Participación de las personas en las actividades de mejora.  |   |                 |
| 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.                      |   |                 |

|   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <p>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</p>             | <p>intereses y la importancia de un compromiso ético.<br/> <b>Evidencias:</b> Charla de código de ética, registro de asistencia.<br/> <b>Evidencias:</b> buzones de denuncias, quejas y sugerencias, sub-Portal de Transparencia, SAIP, comunicaciones, sistema 311</p> |                   |
| <p>6. La responsabilidad social de la organización.</p> |   | <p>No se mide</p> |

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

| <b>Ejemplos</b>  | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>   | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|--|---|--|
| <p>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.</p> <p>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p> <p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p> | <p>Se realizan reuniones de gestión periódicas con los altos directivos, los objetivos de trabajo y acciones de mejora con relación a los trabajos que realiza la institución.<br/> <b>Evidencias:</b> listados de asistencia y actas de reuniones, PEI, POAs, informe de resultados de Clima Organizacional</p> <p>Se realizaron los acuerdos de Desempeño de los grupos ocupacionales en un 65%</p> | <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia que se establezca un presupuesto de Bono por Desempeño</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> |

**Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:**

| <b>Ejemplos</b> | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b> | <b>Áreas de Mejora</b> |
|-----------------|---|------------------------|
|-----------------|---|------------------------|

|  |  |   |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).</li> <li>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</li> <li>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</li> <li>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</li> </ol> | <p>Se evidencia con permisos otorgados</p> <p>Se evidencia la movilidad interna, traslados, promociones, acción de personal.</p> | <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</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"> <li>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</li> <li>2. Motivación y empoderamiento.</li> <li>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</li> </ol> |                                      | <p>No se mide mediciones de percepción</p> <p>No se mide</p> <p>No se mide</p> |

### SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)   | Áreas de Mejora |
|--|--|-----------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>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).</li> <li>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de</li> </ol> | <p><b>Evidencias:</b> informes de DRH.</p> <p><b>Evidencias:</b> Plan de Acción Encuesta de Clima</p> <p>Se realizaron Acuerdos de Desempeño en un 65%</p> |                 |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>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>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p> | <p><b>Evidencias:</b> Reporte Acuerdos de Desempeño</p> <p><b>Evidencias:</b> informes del plan de capacitación</p> <p>Se está en proceso de evaluación de 2 posibles dilemas éticos.</p> <p><b>Evidencias:</b> Correo, formularios</p> | <p>No se evidencia</p> |
|---|---|--|

**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"> <li>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.</li> <li>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</li> <li>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.).</li> <li>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.).</li> <li>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.).</li> <li>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).</li> </ol> |                                      | <p>No se mide</p> |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| <p>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.).</p> |  | No se mide |
| <p>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.).</p>  |  | No se mide |
| <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>  |  | No se mide |

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

| Ejemplos  | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora          |
|---|--------------------------------------|--------------------------|
| <p>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.).</p> |                                      | No se evidencia medición |
| <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>  |                                      | No se evidencia          |
| <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p>   |                                      | No se evidencia          |
| <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p>   |                                      | No se evidencia          |
| <p>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).</p>   |                                      | No se evidencia          |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</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>Creación del plan de trabajo de Seguridad y Salud Ocupacional, SISTAP</p> <p><b>Evidencias:</b> Acta Constitutiva del Comité Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública, Políticas de Seguridad y Simulacro</p> | <p>No se ha realizado proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas</p> <p>No se evidencia apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados</p> <p>No se evidencia intercambio productivo de conocimientos e información con otros</p> <p>No se evidencia</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.**

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>   | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|---|---|--|
| <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>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorías de</p> | <p>Se Evidencian, 5 servicios identificados, con un 90% de cumplimiento</p> <p>Carta compromiso al ciudadano de la institución con 3 servicios comprometidos.</p> <p>I (una) auditoría de CCC</p> | <p>No se miden resultados en términos de outcome</p> <p>No se mide</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 auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p> | <p><b>Evidencias:</b> CCC</p> <p><b>Evidencias:</b> Ejecución presupuestaria, Presupuesto del año, y POAs</p> <p><b>Evidencias:</b> informes de Cámara de Cuentas y Contraloría General de la República</p> | <p>No se evidencia resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión</p> <p>No se evidencia</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.