



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

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS

FECHA

25 de Mayo del 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. 	<p>Hemos formulado y revisado la misión y la visión de la organización. Evidencias: Plan Estratégico Institucional 2017-2020, Página Web, murales, publicaciones en las áreas comunes, Carta Compromiso</p> <p>Hemos establecido un marco de valores alineados con la misión y la visión de la organización. Evidencias: Plan Estratégico Institucional 2017-2020, publicaciones en áreas comunes, página web, manuales de ética</p> <p>Se han comunicado la misión, la visión y los valores a todos los empleados de la organización. Evidencias: Correos de socialización con el Staff, publicaciones en las áreas comunes, publicaciones en los murales, manuales de ética, talleres de ética</p> <p>Hemos revisado la misión, la visión y los valores. Evidencias: Asistencia reunión para la revisión de la misión, visión y valores, PEI actualizado 2017-2020</p>	<p>No se evidencia la actualización para el periodo 2020-2023</p> <p>No se evidencia la actualización para el periodo 2020-2023</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>Disponemos de una División de RR HH y un Comité de Ética que se encargan de gestionar el comportamiento ético de todo el personal en la organización.</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>Evidencias: Reglamento Interno, Talleres de Ética, folletos sobre liderazgo, publicaciones en los murales sobre el comportamiento ético, reuniones con los empleados sobre vestimenta y comportamiento ético</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>Hemos gestionado la prevención de la corrupción</p> <p>Evidencias: Manual de uso y manejo de los fondos de caja chica, Seminario a la sección de tesorería sobre el manejo de caja, publicaciones del comité de compras en la página web, Ley de compras y contrataciones</p> <p>Hemos reforzado la confianza mutua, lealtad y respeto</p> <p>Evidencias: Talleres de Ética y los valores en la función pública, Charla de Régimen Ético Disciplinario</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>Hemos definido las funciones, responsabilidades y competencias de los empleados de la organización.</p> <p>Evidencias: Organigrama aprobado y resolutado por el MAP, creación de la División de Encadenamientos Productivos, División</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 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>Administración de Servicios TIC, División Desarrollo e Implementación de Sistemas y División Operaciones TIC, atendiendo a las necesidades de los grupos de interés, Manual de Políticas, Procesos y procedimientos</p> <p>Hemos identificado y fijado los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>Evidencias: Reuniones permanentes con los analistas el MAP, comunicaciones de solicitud de soporte, Organigrama resolutado por el MAP</p> <p>Hemos definido resultados e indicadores para todos los niveles y áreas de la organización.</p> <p>Evidencias: Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo, correos de socialización del POA, Carta Compromiso aprobada por el MAP</p> <p>Hemos desarrollado un sistema de gestión de riesgos y sistema de control interno.</p> <p>Evidencias: Control de actividades trimestral del POA, informes mensuales de los departamentos, control y seguimiento del PNPSP, matriz de la NOBACI</p> <p>Hemos aplicado sistemas de gestión de la calidad.</p> <p>Evidencias: Autodiagnóstico CAF, Participación Premio a la Calidad</p> <p>Hemos formulado y alineado la estrategia de administración electrónica con los objetivos 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 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>Evidencias: Plataforma tecnológica que cumple con los estándares de la OPTIC, utilización de los sistemas de normativas financieras (SIGEF, SIAB, TREE), sistema interno de tramitación de correspondencia (CALL), sistema de gestión de los servicios (Live Pro Business), VUCE</p> <p>Poseemos las condiciones adecuadas para la gestión de proyectos.</p> <p>Evidencias: Resumen Ejecutivo de Proyectos, Perfil de Proyectos, Comité de Calidad, Comité de Ética, Comité de Compras, Comité de Riesgos</p> <p>Poseemos las condiciones para una comunicación interna y externa eficaz.</p> <p>Evidencias: Correo electrónico institucional, página web, publicación de noticias e informaciones de interés público en el portal, murales informativos, chat interactivo en la página web</p> <p>Hemos recibido de parte de los directivos, el compromiso de la mejora continua y la innovación.</p> <p>Evidencias: Solicitudes de la Dirección Ejecutiva sobre talleres de capacitación en diversas áreas para todos los empleados, aprobación de permisos a empleados para realizar cursos internacionales</p> <p>Contamos con una buena comunicación interna donde se motiva a los empleados y usuarios el uso de las TICs y los buenos</p>	
--	---	--

	valores. Evidencias: correos internos, murales, boletín RRHH.	
--	---	--

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
<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. 	<p>Poseemos un personal altamente comprometido con los objetivos y valores institucionales. Evidencias: talleres del comité ética, talleres del MAP</p> <p>Tenemos una cultura de confianza y respeto entre líderes y empleados. Evidencias: Capacitaciones, talleres de ética, promociones a empleados por buenas prácticas, gratificaciones económicas y reconocimientos</p> <p>Mantenemos una fluida comunicación a todos los niveles de la organización. Evidencias: Circulares a todos los empleados, outlook, agenda común, página web, redes sociales, murales informativos, informes mensuales, informes de reuniones, newsletter, resumen de noticias de los principales medios, boletín RRHH</p> <p>Apoyamos a los empleados en el desarrollo de sus tareas. Evidencias: Participación en seminarios y cursos nacionales e internacionales, los empleados participan en seminarios, cursos, talleres, fomento de becas de estudio</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>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>	<p>Proporcionamos retroalimentación a todos los empleados.</p> <p>Evidencias: Correos electrónicos, circulares internas, informes de reuniones, informes de participación en talleres y seminarios</p> <p>Fomentamos la delegación de autoridad y responsabilidades.</p> <p>Evidencias: Delegación de autoridad mediante circular interna o por correo electrónico, delegación de firma de documentos</p> <p>Fomentamos una cultura de aprendizaje en todos los empleados de la organización.</p> <p>Evidencias: Otorgamiento de becas de estudios, licencias para estudios en el extranjero, ayudas en el pago de maestrías, diplomados y seminarios, cursos realizados dentro de la organización</p> <p>Fomento por parte de los líderes de la recepción de recomendaciones y propuestas sobre mejoras en la organización</p> <p>Evidencias: Solicitud a nivel técnico sobre acciones para el fortalecimiento de las zonas francas, asistencia a talleres de otras instituciones, informes de seminarios</p> <p>Hemos reconocido y premiado a empleados de la organización</p> <p>Evidencias: Remuneración y certificado por el premio de empleado del mes y año, premio y certificado al encargado del año, memorándum sobre felicitaciones por logros específicos, reconocimiento por la</p>	
--	--	--

<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>evaluación de desempeño, certificados de reconocimiento Respetamos las necesidades personales de cada empleado. Evidencias: Permisos y licencias médicas, gratificaciones económicas por logros, becas, ayudas en circunstancias de enfermedad, gratificaciones por matrimonio, nacimiento hijo, ayudas económicas por muerte de familiar</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>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>Hemos identificado las necesidades de los grupos de interés. Evidencias: Actividades y alianzas con grupos de interés como Adozona, Asociaciones de empresas, MICM, CEI-RD, MESCYT, Ministerio de Medio Ambiente, Dirección General de Aduanas, ITSC, firma de acuerdos con otras instituciones, Encuesta satisfacción al usuario</p> <p>Hemos definido políticas públicas relacionadas con la organización. Evidencias: Trabajos realizados con el Poder Ejecutivo y los distintos ministerios relacionados y otras instituciones, acuerdos firmados con otras instituciones</p> <p>Hemos identificado las políticas públicas relevantes para la organización. Evidencias:</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>Revisión y modificación de la Ley No. 8-90, reuniones con el MICM, Ley No. 340-06 de Compras y Contrataciones Públicas</p> <p>Poseemos objetivos y metas para los productos y servicios alineados con las políticas públicas.</p> <p>Evidencias: Estrategia Nacional de Desarrollo 2012-2030, PNPSP, Presupuesto General, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo, Plan Estratégico Sectorial del MICM, Cumplimiento del SISMAP</p> <p>Hemos involucrado a otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>Evidencias: Reuniones del Consejo Directivo del CNZFE, participación de otras instituciones en el Consejo Directivo tales como: MICM, MH, DGA, CEI-RD, Proindustria, Ministerio de Medio Ambiente, Infotep, consultas y acciones con el Congreso Nacional</p> <p>Hemos mantenido relaciones periódicas con las autoridades políticas y legislativas.</p> <p>Evidencias: Comisión Tripartita encabezada por el Ministerio de Trabajo, (gobierno, empleadores y trabajadores)</p> <p>Hemos mantenido alianzas con asociaciones profesionales, industria y autoridades públicas.</p> <p>Evidencias: Acuerdo MINERD-ADOZONA-CNZFE Acuerdo con el Ministerio de Medio Ambiente</p>	
---	--	--

<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>Hemos participado en actividades organizadas por asociaciones profesionales. Evidencias:</p>	
<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>Reunión con la Corporación Zona Franca Santiago, Consejo Directivo Corporación Zona Franca Puerto Plata, Consejo Directivo Proindustria, Consejo Directivo CEI-RD, Observatorio Dominicano de Comercio Internacional, Comité de Facilitación de Comercio AMCHAM, Comisión Nacional de Negociaciones Comerciales, Clústeres de Dispositivos Médicos, Call Center y BPO's, Logística, Asociación de Servidores Públicos</p>	
<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Hemos promovido el reconocimiento de la organización y sus servicios. Evidencias:</p>	
	<p>Carta Compromiso, publicaciones en el periódico, publicaciones en la página web, línea gráfica institucional</p>	
	<p>Hemos desarrollado un concepto de marketing para nuestros servicios Evidencias:</p>	
	<p>Publicaciones diarias del CNZFE en Instagram, Facebook, Twitter y el Portal Web</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
----------	--------------------------------------	-----------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 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>Se han identificado los grupos de interés y se comunican.</p> <p>Evidencias: Listado empresas de zonas francas, parques industriales, Ley No. 56-07, consultores y abogados, cámaras de comercio y embajadas, a través de correos electrónicos, publicaciones en la página web, circulares, publicaciones en la prensa</p> <p>Se recopilan de forma sistemática las informaciones sobre los grupos de interés.</p> <p>Evidencias: Encuesta de satisfacción en la calidad de los servicios comprometidos en la CCC, encuesta anual de estadísticas, buzón de quejas y sugerencias</p> <p>Se recaba información sobre variables económicas y demográficas.</p> <p>Evidencias: Informe Estadístico 2019, informes regionales, informes sectoriales, reporte mensual de empleos del sector</p> <p>Se recopila de forma sistemática información relevante.</p> <p>Evidencias: Aplicación de la evaluación de desempeño, revisión y actualización del manual de cargos y funciones</p> <p>Se analizan de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas.</p> <p>Evidencias: Realización del análisis DAFO así como el autodiagnóstico en base a la metodología CAF, Plan Estratégico, Matriz de la NOBACI, encuesta anual de estadísticas</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"> 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. 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>Si se traducen la misión y la visión. Evidencias: Plan Estratégico Institucional, alineadas a la END 2012-2030, Plan Operativo Anual 2020, Matriz de Riesgo de las NOBACI</p> <p>Se han involucrado a los empleados en el desarrollo de la estrategia y planificación. Evidencias: Reuniones mensuales de Staff, reuniones semanales de los departamentos</p> <p>Se evalúan los planes y sistemas. Evidencias: Evaluación trimestral del Plan Operativo, informes mensuales de las actividades de los departamentos, Memoria trimestral de la Institución, encuesta de satisfacción del usuario, encuesta en la calidad de los servicios comprometidos en la CCC</p> <p>Se evidencia la asignación de recursos por programas. Evidencias: Programación y ejecución presupuestaria, PNPSP, Plan Operativo 2020</p> <p>Se evidencia en la asignación de tareas y recursos. Evidencias: Plan Operativo Anual, Plan Estratégico Institucional</p> <p>Se han realizado donaciones para ayudar a personas en desastres naturales y formulado la política de responsabilidad social. Evidencias:</p>	

	Política de Responsabilidad Social (MPP) Fotos del acopio de las donaciones	
--	--	--

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>Se ha implementado la estrategia y la planificación Evidencias: POA, control trimestral de actividades, Manual Procesos y Procedimientos, Manual de Organización y Funciones</p> <p>Se traducen los objetivos. Evidencias: Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual</p> <p>Se han desarrollado planes y programas. Evidencias: POA, programación y ejecución presupuestaria, nuevo formato de estructura programática</p> <p>Se han comunicado los objetivos, planes y tareas. Evidencias: Correos electrónicos, circulares</p> <p>Se desarrollan y aplican métodos de medición de logros. Evidencias: Acuerdos de desempeño, SISMAP, Carta Compromiso, evaluación del POA</p> <p>Se desarrollan y aplican métodos de medición y evaluación de logros. Evidencias: SISMAP, Carta Compromiso, Acuerdos de desempeño, PNPS, Encuesta de Satisfacción al Usuario</p>	

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Se evalúan las necesidades de reorganización y mejora de estrategias. Evidencias: Minuta reunión Staff, agenda colectiva con la convocatoria	
--	--	--

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.	Se evidencia la formación del personal. Evidencias: Taller Relaciones Laborales, Folletos y charlas sobre Ética Pública, Taller sobre Ética Profesional y Personal, Taller sobre los Deberes del Servidor Público	
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 de los indicadores internos para el cambio
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Se ha debatido sobre la innovación y la modernización. Evidencias: Trabajo en la mesa sectorial del MICM bajo el marco del seminario OCDE	
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.).	Se ha implementado un sistema de gestión de la Calidad. Evidencias: Autodiagnóstico CAF Informes trimestrales	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Aseguramos la disponibilidad de los recursos. Evidencias: Programación presupuestaria, POA	

6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se evidencia el establecimiento de un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo.
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 para la administración electrónica. Evidencias: Sub-Portal de transparencia, página web, SISMAP	

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
<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 analizan las necesidades de recursos humanos. Evidencias: Formulario interno de detección de necesidades, solicitud de concursos</p> <p>Se desarrolla e implementa una política de gestión de los recursos humanos. Evidencias: Manual de Funciones, Reglamento Interno, permisos por maternidad y paternidad, permisos por fallecimiento de familiar, empleados con discapacidad, permisos por estudios</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:</p>	<p>Aseguramos que las capacidades de las personas sean adecuadas.</p> <p>Evidencias: Llamado a concursos, Manual de Organización y Funciones, remisión de acuerdos de desempeño, selección de personal basado en los lineamientos del MAP)</p> <p>Se ha desarrollado e implementado una política clara.</p> <p>Evidencias: Acuerdos de desempeño, estructura organizativa, Manual de Organización y Funciones, Manual de Cargos</p> <p>Se apoya la cultura de desempeño.</p> <p>Evidencias: Acuerdos de desempeño, bono por desempeño, reconocimiento empleado del mes y del año, reconocimiento encargado del año, comunicaciones de felicitación por buen desempeño, reglamento interno, promoción de empleados</p> <p>Se utilizan perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones.</p> <p>Evidencias: Manual de Cargos, Manual de Organización y Funciones, reglamento interno</p> <p>Se presta atención a las necesidades de los recursos humanos.</p> <p>Evidencias: Empleados con acceso a internet, capacitación en nuevos sistemas</p> <p>Se gestiona el proceso de selección y desarrollo de la carrera profesional.</p> <p>Evidencias: Publicación concurso, Reglamento Interno</p>	
---	--	--

género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).		
---	--	--

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.	Se identifican las capacidades actuales de las personas. Evidencias: Formulario de detección de necesidades, acuse remisión cursos, correos de retroalimentación encargados de áreas, POA, SIGA, cursos informáticos, código arancelario	
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.	Se debate, establece y comunica una estrategia para desarrollar capacidades. Evidencias: Planilla acuerdo de desempeño, plan de capacitación	
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.	Se desarrolla consensua y revisa los planes de formación y desarrollo para los empleados. Evidencias: Promoción de capacitación técnica y académica, Ética y deberes del servidor público, Certificación E-Learning, Taller acciones para el Liderazgo y Desarrollo Económico.	
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los	Se realizan talleres para desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo. Evidencias:	

ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.	Plan de Capacitación, talleres de ética y deberes del servidor público, entrenamiento cruzado, Curso de Estudios de la Intuición	
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).	Se lideran y apoyan a los nuevos empleados. Evidencias: Entrega del Reglamento Interno, guía para nuevos empleados	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Promovemos la movilidad de los empleados. Evidencias: Promoción empleado acción de personal Manuel Álvarez, Concurso Interno/Externo. SISMAP - WEB	
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).	Desarrollamos y promovemos métodos de formación. Evidencias: Certificación E-Learning, Certificado OMC, soportes charlas internas del SIGA, cursos internacionales, publicaciones en Instagram, Twitter y Facebook)	
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.	Se planifican actividades formativas y de desarrollo de técnicas de comunicación. Evidencias: Instructivo para uso caja chica, Comité de Compras y Contrataciones, Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones Públicas, Seminario taller sección Tesorería	
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.	Se evalúa el impacto de programas de formación y desarrollo de las personas. Evidencias: Evaluación costo beneficios de entrenamientos informáticos	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No existe evidencia de que se haya revisado la necesidad de promover carreras para las mujeres

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.	Promovemos una cultura de comunicación abierta. Evidencias: Reuniones semanales de los departamentos, reuniones mensuales del STAFF, circulares, correos electrónicos	
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 ha creado el uso de buzones de sugerencias y quejas. Evidencias: Buzón de sugerencias y quejas	
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.	Se involucra a los empleados en el desarrollo de planes. Evidencias: Asociación de Servidores Públicos, Comité de riesgos laborales y de salud	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Procuramos el consenso entre directivos y empleados. Evidencias: Reuniones Consejo Directivo, reuniones de STAFF, evaluación de desempeño	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Se realizan encuestas periódicas a los empleados. Evidencias: Encuesta de clima laboral, buzón de sugerencias y quejas	
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.	Aseguramos que los empleados tengan la oportunidad de opinar sobre los recursos humanos. Evidencias:	

	Buzón de sugerencias y quejas, encuesta clima laboral, Asociación Servidores Públicos)	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Aseguramos las buenas condiciones ambientales de trabajo. Evidencias: Comité de Seguridad y Salud en el trabajo, Consultorio de salud ocupacional, charla de riesgo laboral, mobiliario ergonómico, simulacros de evacuación por desastres naturales	
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.	Garantizamos que las condiciones sean fáciles entre la vida laboral y personal de los empleados. Evidencias: Licencias por maternidad permisos y licencias por enfermedad del empleado o un familiar, licencias por muerte de un familiar, permisos de estudios	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se evidencia que prestemos especial atención a empleados más desfavorecidos o con 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).	Proporcionamos planes para premiar a los empleados. Evidencias: Premiación empleado del mes y del año, formación del Coro, formación del equipo de baloncesto, creación del equipo de softbol	

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
<p>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.).</p>	<p>Se han identificado nuestros socios del sector privado y público y hemos establecido relaciones. Evidencias: ADOZONA, Asociación de Zonas Francas de Panamá, Curazao Industrial and International Trade Development (Curinde), MICM-AIR-RD-PROINDUSTRIA-ADOZONA, listado proveedores del estado</p>	
<p>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.</p>	<p>Se han desarrollado y gestionado acuerdos de colaboración. Evidencias: Acuerdos firmados con instituciones públicas, universidades, INOFTEP, Asociación de Zonas Francas de Panamá, Curazao Industrial and International Trade Development (Curinde), MICM-AIR-RD-PROINDUSTRIA-ADOZONA,</p>	
<p>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.</p>	<p>Se ha fomentado y organizado colaboraciones especializadas para desarrollar proyectos conjuntos. Evidencias: Participación en misiones comerciales con el MICM, proyectos con el CEI-RD</p>	
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>	<p>Se elaboró la política de seguimiento y monitoreo a las alianzas. Evidencia: Política de Seguimiento y Monitoreo a las alianzas</p>	<p>No se evidencia la elaboración de la matriz de seguimiento y monitoreo de las alianzas</p>
<p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p>	<p>Se han identificado necesidades de alianzas público-privadas. Evidencias: Acuerdos firmados ADOZONA-DGA-CNZFE, Acuerdo CNZFE-ADOZONA-</p>	

	Procuraduría, Acuerdo CNZFE-ADOZONA-MESCYT, Acuerdo CNZFE-ADOZONA-GCPS, acuerdos CNZFE-APEC	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Están definidas las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza. Evidencias: Acuerdo de Servicios Aduanales para la aplicación del capítulo 8 de la Ley No. 8-90, MICM-AIRD-PROINDUSTRIA-ADOZONA, Comisión Nacional de Energía (CNE), Acuerdo de Colaboración Académica y Profesional APEC	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se evidencia el aumento de las capacidades organizativas
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Se intercambian las buenas prácticas con los socios. Evidencia: Reuniones encabezadas por la Div. De Encadenamientos Productivos 1er. Foro Nacional de Zonas Francas, Caminando hacia la Competitividad	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Se han seleccionado los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social. Evidencias: Solicitud del protocolo al suplidor del almuerzo de los empleados para la prevención del contagio del Covid-19, Política 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	Aseguramos una política proactiva de información.	

<p>organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).</p>	<p>Evidencias: Página web, Sub-portal de transparencia, mural de ética, mural institucional, Newsletter, síntesis periodística diaria, sistema de tramitación interna, sistema Live Pro-Bussines</p>	
<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>Se ha animado a los ciudadanos a que expresen sus necesidades y requisitos. Evidencias: Reuniones y visitas con las asociaciones de usuarios de Zonas Francas, Comité de Calidad, Comité de Ética, Asociación Servidores Públicos</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>Incentivamos el involucramiento de los ciudadanos en consultas y participación activa en la toma de decisiones. Evidencia: Reuniones del Consejo Directivo, reuniones de Staff, sondeos de opinión con consultores externos, encuestas de calidad, buzón de sugerencias y quejas</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>Se ha definido el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones. Evidencias: Buzón de quejas y sugerencias, encuestas de calidad, encuestas de servicios, encuestas de estadísticas</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>Aseguramos la transparencia del funcionamiento de la organización y de su proceso de toma de decisiones. Evidencias: Página web, Sub-Portal transparencia, mural de ética, mural institucional, informe financiero, informe estadístico, presupuesto, Compras y Contrataciones, Administración de Bienes</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).	Se evidencian mediciones sistemáticas de satisfacción al cliente. Evidencias: Encuesta de satisfacción al usuario	
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.	Desarrollamos una gestión eficaz de los servicios ofrecidos a los clientes. Evidencias: Carta de Compromiso al Ciudadano, buzón de quejas y sugerencias, encuesta de satisfacción al cliente	
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.	Disponemos de información actualizada para los clientes (empresas). Evidencias: Página web actualizada mensualmente, colocación de información, circulares, anuncios en la página web y área de ascensores áreas públicas de la institución	

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.	Se evidencia la alineación entre el POA y el Presupuesto Anual Evidencias: Plan estratégico 2017-2020, POA, Presupuesto 2020	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Se han analizado los riesgos y oportunidades financieras. Evidencias: Matriz de riesgos de las NOBACI, programación presupuestaria	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Aseguramos la transparencia financiera y presupuestaria. Evidencias:	

	Sub-Portal de transparencia, ejecución presupuestaria	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Aseguramos la gestión eficaz de los recursos financieros. Evidencias: Ejecución Presupuestaria e Informe de Evaluaciones Presupuestarias Trimestrales y anuales físico-financiero	
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.).	Se introducen sistemas de planificación presupuestaria y de costos. Evidencias: Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), Presupuesto CNZFE-2020, Sistema Integrado de Administración de Bienes (SIAB)	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se delegan las responsabilidades financieras Evidencias: Organigrama, Manual de Organización y Funciones	
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 inversión y control se realizan aplicando la Ley No. 340-06 de compras y contrataciones Públicas. Evidencias: Foto reunión comité compras, relación comparación precios de un proceso de compras, Portal Transaccional de Compras	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se evidencia que se incluyan datos de resultados en los documentos presupuestarios

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento	Se han desarrollado sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la	

<p>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 necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>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.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p>	<p>información y el conocimiento de la organización.</p> <p>Evidencias: Sistema De Tramitación Digital, Live Pro-Bussines, Tramitación de Correspondencia, De Procesos de Copias de Seguridad (Backup), Certificación Nortric A3-Aprobada.</p> <p>Garantizamos que la información disponible externamente sea recogida, procesada, y usada eficazmente.</p> <p>Evidencias: Síntesis periodística, encuesta satisfacción al usuario</p> <p>Controlamos la información y el conocimiento de la organización.</p> <p>Evidencias: Control de las informaciones financieras: Sistema de Contabilidad DacEasy, Sistema de Tramitación Interna, Sistema Live Pro-Bussines, Evaluación de la Ejecución Presupuestaria</p> <p>Desarrollamos canales internos para difundir la información a toda la organización.</p> <p>Evidencias: Sistema de Correo Interno (Office 365), Sistema de Tramitación Interna, Mural Informativo, síntesis periodística, Circulares y Memorándum</p> <p>Aseguramos intercambio de conocimiento entre el personal de la organización.</p> <p>Evidencias: Página Web, Síntesis Periodística, Newsletter, Nota de Prensa, Correo Electrónico</p>	
--	--	--

<p>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.</p> <p>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>	<p>Garantizamos el acceso y el intercambio de información con todos los grupos de interés.</p> <p>Evidencias: Publicaciones en la página web, circulares remitidas por correo electrónico, publicaciones en los murales de la institución y áreas públicas</p> <p>Retenemos dentro de la organización, la información y el conocimiento de los empleados.</p> <p>Evidencias: Manual de políticas y procedimientos, carpetas compartidas</p>	
---	---	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>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.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p>	<p>Se diseña la gestión de la tecnología de acuerdo a los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>Evidencias: POA Departamento de TIC, cumplimiento de las normas de la OPTIC, sistema Live Pro-bussines, Sistema de tramitación digital, tramitación de correspondencias</p> <p>Aseguramos el uso eficaz y eficiente de la tecnología.</p> <p>Evidencias: capacitación del personal en el uso de Microsoft Office, capacitación del personal del departamento de tecnologías</p>	<p>No se evidencia la implementación y evaluación de relación costo-efectividad de las tecnologías usadas</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>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>en la aplicación de normas, softwares, antivirus, copias de seguridad</p> <p>Se evidencia su aplicación de la siguiente manera:</p> <p>Mediante la plataforma de mesa de ayuda</p> <p>Mediante la plataforma de mesa de ayuda</p> <p>Plan de capacitación coordinado con la División de RR HH</p> <p>Mediante la plataforma de mesa de ayuda</p> <p>Mediante la reestructuración de la infraestructura de la red y medio de comunicación</p> <p>Las TIC son utilizadas para mejorar el servicio prestado.</p> <p>Evidencias:</p> <p>Creación cuentas de Instagram, Twitter y Facebook, Chat interactivo</p> <p>Se adopta el marco de trabajo de las TIC para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes.</p> <p>Evidencias:</p> <p>Recepción de solicitudes de servicios por la página web, correo electrónico, chat interactivo</p> <p>Estamos atento a las innovaciones tecnológicas.</p> <p>Evidencias:</p> <p>Mediante charlas recibidas por la OPTIC, normativas del Gobierno Central sobre la gestión de las TIC</p> <p>Se actualizaron las políticas y procedimientos para la gestión de las tecnologías.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Políticas y procedimientos del Depto. TIC</p>	
--	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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). 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. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 	<p>Se evidencia la prestación de servicios en varios puntos de la geografía nacional.</p> <p>Evidencias: Oficina en Santo Domingo y Santiago, cajas para el cobro de solicitudes en San Pedro de Macorís y La Vega</p> <p>Aseguramos el uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones.</p> <p>Evidencias: Remodelación de las oficinas centrales y regional, El 100% del personal técnico tiene PC asignada</p> <p>Aseguramos el mantenimiento eficiente y rentable de los edificios.</p> <p>Evidencias: Plan de mantenimiento preventivo y correctivo para los ascensores, planta eléctrica</p> <p>Garantizamos el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>Evidencias: Mantenimiento de la flotilla de vehículos, adquisición de vehículos nuevos, plan de reducción de gastos y energía, manual de</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>prevención de riesgos, tabla de asignación de combustible</p> <p>Garantizamos la accesibilidad física de los edificios de acuerdo a las necesidades de los empleados y ciudadanos.</p> <p>Evidencias: Oficina principal ubicada en una zona accesible, parqueos asignadas para la mayoría de empleados</p> <p>Desarrollamos una política integral para gestionar los activos físicos.</p> <p>Evidencias: Sistema Integrado de Administración de Bienes (SIAB)</p> <p>Ponemos las instalaciones a disposición de la comunidad.</p> <p>Evidencias: Solicitudes de reuniones del sector zonas francas en nuestro salón de conferencias</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
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p>	<p>Se han identificado todos los procesos.</p> <p>Evidencias: Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos, control de tareas del POA,</p>	

<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>informes mensuales de actividades departamentales</p> <p>Se han identificado y asignado las responsabilidades a los propietarios de los procesos.</p> <p>Evidencias: Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos</p> <p>Se han analizado y evaluado los procesos.</p> <p>Evidencias: Matriz de Riesgos, Manual de procesos y procedimientos</p> <p>Aseguramos que los procesos apoyan los objetivos estratégicos.</p> <p>Evidencias: Manual de procesos y procedimientos, POA, PEI</p> <p>Se involucra a los empleados y grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos.</p> <p>Evidencias: POA, reuniones de seguimiento, Encuesta Satisfacción al Usuario</p> <p>Se evidencia la asignación de recursos a los procesos.</p> <p>Evidencias: Presupuesto Institucional, Ejecución Presupuestaria, PEI, POA</p> <p>Se ha simplificado los procesos tanto de compras como de tramitación de solicitudes.</p> <p>Evidencias: Portal Transaccional de Compras Ventanilla Única del Comercio Exterior (VUCE)</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>Hemos establecido objetivos de resultados orientados a los grupos interés.</p> <p>Evidencias: Carta Compromiso al Ciudadano, encuesta de satisfacción al usuario, PNPS</p> <p>Se evidencia la innovación en los procesos basados en benchlearning.</p> <p>Evidencias: Proyecto diagnóstico de los servicios del sector zonas francas y creación oficina virtual</p>	<p>No se evidencia que se monitorice y evalúe el impacto de las TIC y servicios electrónicos en los procesos de la organización</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).		No se evidencia que estén identificados los outputs
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.).	<p>Involucramos a los ciudadanos/clientes en la mejora de los servicios.</p> <p>Evidencias: Encuesta de satisfacción al usuario, Carta Compromiso al Ciudadano, encuesta clima organizacional</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>Involucramos a los ciudadanos/clientes en el desarrollo de estándares de calidad.</p> <p>Evidencias: PNPSP, Carta Compromiso, encuesta satisfacción al usuario</p>	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes	<p>Involucramos a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio.</p>	

como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.	Evidencias: talleres y seminarios sobre los servicios que ofrecemos, talleres sobre los servicios de las instituciones relacionadas al sector, talleres a empleados sobre cambio de procedimientos	
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.	Hemos involucrado a los ciudadanos/clientes en el desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos. Evidencias: pág. Web, rondas de negocios, cuentas redes sociales: facebook, instagram y twitter, chat interactivo en la página web	
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.	Aseguramos que la información sea adecuada y accesible. Evidencias: asistencia telefónica, pág web, Newsletters, ruedas de prensa, Facebook, instagram, twitter, carta compromiso	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	Promovemos la accesibilidad a la organización. Evidencias: brochures informativos, carta compromiso, publicación comunicaciones, pág. Web, Facebook, instagram, twitter	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Desarrollamos un sistema de respuesta de quejas recibidas. Evidencias: OAI, buzón sugerencias, encuesta satisfacción al usuario, encuesta de calidad	

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.	Hemos definido la cadena de prestación de los servicios. Evidencias: Estrategia Nacional de Desarrollo 2012-2030, Plan Estratégico	

	Institucional, Plan Nacional Plurianual del Sector Público, Plan Operativo Anual,	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Coordinamos y unimos procesos con socios claves del sector privado y público. Evidencias: integración al SIGA, integración al VUCE, Proyecto Oficina Virtual, acuerdos firmados con instituciones públicas y privadas	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Se han desarrollado sistemas compartidos con los socios de la cadena de prestación de servicios. Evidencias: VUCE, SISMAP, República Digital	
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.	Hemos realizado coordinación de procesos. Evidencias: Manual Políticas, Procesos y Procedimientos, encuesta satisfacción al usuario, minuta reuniones consultora Proyecto Diagnóstico Oficina Virtual	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Hemos creado grupos de trabajo con proveedores de servicios para la solución de problemas. Evidencias: proyecto remodelación oficina central y regional	
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).	Se han creado incentivos para que los empleados creen procesos inter-organizacionales. Evidencias: premio al mejor slogan institucional, premio al mejor diseño para el papel timbrado, proyecto oficina virtual, proyecto base de datos División Encadenamientos Productivos	
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).	Se trabaja transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización. Evidencias: Acuerdos de desempeño, Autodiagnóstico CAF	

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 	<p>Poseemos una excelente imagen global y reputación. Evidencias: reconocimientos, comisiones, Estudio de Universidad de Harvard, buzón de sugerencias para usuarios, opinión usuarios en censo anual de Zonas Francas, encuesta de calidad de servicios</p> <p>Involucramos a los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y toma de decisiones. Evidencias; Reuniones Consejo Directivo, talleres con empresarios del sector</p> <p>Poseemos accesibilidad. Evidencias: OAI, instalaciones ubicadas en zona céntrica con transporte público, acceso para personas con discapacidad, servicios publicados en la página web</p> <p>Existe transparencia en la organización. Evidencias:: página web, Sub-Portal de transparencia, publicación de la ley en la página web y carpetas de promoción, reuniones del Consejo Directivo</p> <p>Satisfacción en la entrega de servicios.</p>	

<p>las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>Evidencias: encuesta de satisfacción al usuario, encuesta de calidad, autodiagnóstico CAF, Carta Compromiso al Ciudadano</p> <p>Los servicios que ofrecemos son a empresas no ha personas.</p> <p>La información se encuentra disponible.</p> <p>Evidencias: página web, informe semanal departamento servicios al usuario, carta compromiso, encuesta de calidad, publicaciones en el Sub-Portal de transparencia</p> <p>Los clientes reciben la información de manera correcta.</p> <p>Evidencias: mediante la recepción de solicitudes de manera física, por correo electrónico, por la página web, por fax</p> <p>Se aplican encuestas a los ciudadanos clientes todo el año.</p> <p>Evidencias: aplicación de encuestas de calidad y de satisfacción al usuario periódicamente, Carta Compromiso al Ciudadano</p> <p>Los ciudadanos clientes tienen confianza en la organización.</p> <p>Evidencias: alto número de empresas instaladas, parques instalados, encuesta de calidad, encuesta de satisfacción al usuario</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"> 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>Implicamos a los grupos de interés en el diseño y la prestación de servicios. Evidencias: consulta a los Miembros del Consejo Directivo y usuarios de la institución, circulares, portal institucional</p> <p>Recibimos e implementamos sugerencias. Evidencias: buzón de sugerencias y quejas, cuestionario de calidad de servicios, encuesta de satisfacción de los usuarios, formulario de solicitud de acceso a la información pública del portal de transparencia, *462</p> <p>Evidenciamos la utilización de métodos nuevos e innovadores. Evidencias: República Digital, VUCE, recepción de solicitudes por correo electrónico, vía página web</p> <p>No tenemos indicadores de cumplimiento de género ya que los servicios que ofrecemos van dirigidos a empresas de zonas francas</p> <p>Revisamos periódicamente el alcance con los grupos de interés. Evidencias: reuniones del Consejo Directivo, revisión PEI, revisión del POA anual</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). 	<p>Poseemos horario de atención a los clientes. Evidencias: horario general laboral de todos los departamentos, horario especial de los auxiliares de parques para empresas que laboran 24 horas y fines de semana</p>	

2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	Está identificado el tiempo de espera y tiempo de prestación de servicios. Evidencias: página web, Carta Compromiso al Ciudadano	
3. Costo de los servicios.	Está identificado el costo de los servicios. Evidencias: página web, Carta Compromiso al Ciudadano	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Disponemos de información acerca de la responsabilidad de gestión de los servicios. Evidencias: página web, Carta Compromiso al Ciudadano, vía correo electrónico, instructivo para la aplicación a nuevos permisos	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Disponemos de varios canales de información. Evidencias: página web, carta compromiso, Instagram, Twitter, Facebook, murales	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Disponibilidad de la información. Evidencias: página web, Carta Compromiso al Ciudadano, portal de datos abiertos	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Disponibilidad de los objetivos de rendimiento. Evidencias: PEI, POA publicados en la página Web	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	Ninguna actuación	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Mejoramos la disponibilidad y precisión de la información. Evidencias: página web, incorporación portal datos abiertos, Certificación NORTIC A2:2013, NORTIC A3:2014, NORTIC A4: 2014, NORTIC E1:2014, LPB, Instagram, Facebook, Twitter	

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"> Número y tiempo de procesamiento de las quejas. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). 	<p>Disponemos del número y tiempo de procesamiento de las quejas. Evidencias: encuesta de satisfacción al usuario, encuesta de calidad de los servicios, buzón de quejas y sugerencias</p> <p>Identificamos los expedientes devueltos. Evidencias: mesa de ayuda TI, encuesta satisfacción al usuario</p> <p>Cumplimos con los estándares de servicios publicados. Evidencias: comité de calidad, Carta Compromiso al Ciudadano. sistema de tramitación de correspondencia, sistema LPB</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
<ol style="list-style-type: none"> La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 	<p>Evidenciamos el rendimiento de la organización. Evidencias: publicaciones de acuerdos, informe estadístico, encuesta calidad, formulario y buzón de sugerencias</p> <p>Involucramos al staff y personal técnico en la toma de decisiones y conocimiento por parte de los empleados 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>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</p> <p>6. La responsabilidad social de la organización.</p>	<p>Evidencias: correo de socialización del PEI a todo el personal, publicación en murales, cuadros contentivos con estas informaciones en las áreas públicas y departamentos de la institución, talleres</p> <p>Participación de las personas en las actividades de mejora.</p> <p>Evidencias: Comité de Calidad, reuniones con el staff personal técnico</p> <p>Las personas conocen los posibles conflictos de interés y compromiso ético.</p> <p>Evidencias: Comité de ética, folletos informativos sobre la ética, charlas, reglamento interno</p> <p>Disponemos de mecanismos de consulta y diálogo.</p> <p>Evidencias: página web, Sub-Portal de transparencia, correo electrónico</p> <p>La organización posee responsabilidad social.</p> <p>Evidencias: participación en eventos pro recaudación de fondos, donaciones hogar de ancianos, donaciones por desastres naturales</p>	
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<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>Evidenciamos la capacidad de los directivos altos y medios de dirigir la organización.</p> <p>Evidencias: entrenamiento cruzado entre encargados departamentales, memorándum delegación de funciones</p> <p>Está diseñado el proceso de gestión de la organización.</p> <p>Evidencias: Carta Compromiso al Ciudadano, POA, PEI</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>El 100% de los empleados de la institución se evalúa por la evaluación de desempeño. Evidencias: manual de organización y funciones, manual de cargos, Acuerdos de desempeño</p> <p>Evidenciamos la calidad del esfuerzo individual. Evidencias: se otorgan reconocimientos al Empleado del Mes y del Año y Encargado del Año, acción de personal promovido</p> <p>La organización está enfocada para los cambios y la innovación. Evidencias: Implementación del sistema CNZFE Live Pro Business, la digitalización de la Base de Datos general de la institución, el sistema de tramitación de correspondencia, trabajos para la creación de la oficina virtual, sistema LPB</p>	
--	---	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</p> <p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p>	<p>Evidenciamos buen ambiente de trabajo. Evidencias: Asociación de Servidores Públicos, acción de personal promovido</p> <p>La organización se enfoca hacia las cuestiones sociales. Evidencias: se promueven las actividades de desarrollo humano, agrupación coral, solicitud permiso universidad, licencias por salud, incentivo por boda y nacimiento de hijos</p> <p>Tomamos en cuenta la igualdad de oportunidades.</p>	

4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	Evidencias: aviso de concurso interno, licencias médicas, permisos, evaluación de desempeño Disponemos de lugar de trabajo y condiciones ambientales. Evidencias: remodelación de la oficina central y regional, comité de seguridad laboral	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	Poseemos plan de carrera y desarrollo de competencias. Evidencias: participación activa en cursos y seminarios afines a las funciones, nacionales e internacionales, cursos OMC, promoción inversiones, acuerdos de desempeño Poseemos acceso y calidad de la formación. Evidencias: capacitación orientada a las necesidades del sector, personal que pertenece a la carrera administrativa, evaluación de desempeño, PEI, PNPS	No se evidencia la motivación y el empoderamiento

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).	Evidenciamos el comportamiento de las personas Evidencias: reporte reloj biométrico, tardanzas y absentismo, permisos, acción personal, formulario buzón de sugerencias	

<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>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>Poseemos personal motivado e implicado en la toma de decisiones internas. Evidencias: encuesta satisfacción personal, buzón de sugerencias</p> <p>Evidenciamos el rendimiento individual. Evidencias: evaluación de desempeño</p> <p>Uso de las tecnologías de la información y comunicación. Evidencias: certificados participación cursos Promovemos el desarrollo de las capacidades de los empleados. Evidencias: participación en cursos internos y externos, licencias de estudios en el extranjero, reglamento interno Evidenciamos las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos. Evidencias: talleres y seminarios en temas de atención al usuario, talleres de ética y transparencia, buzón de quejas y sugerencias</p> <p>Poseemos reconocimiento individual y de equipos. Evidencias: reconocimiento empleado del mes y año, encargado del año, reconocimiento comité de ética</p> <p>No se han reportado dilemas éticos ni conflictos de interés.</p> <p>El personal participa voluntariamente en actividades relacionadas con la responsabilidad social.</p>	<p>No se evidencia el nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades</p>
--	--	--

	Evidencias: charlas y talleres internos sobre ética, salud y riesgo laboral, identidad corporativa, jornadas de salud	
--	---	--

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.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la 	<p>Apoyamos actividades deportivas, culturales y humanitarias. Evidencias: Coro institucional, equipo de softball, equipo de baloncesto, conciertos para las madres, acopio de alimentos y ropa para ayuda en desastres naturales</p> <p>Buena reputación de la organización. Evidencias: acuerdos estratégicos con otros países, entidades académicas, instituciones públicas y empresas privadas</p> <p>La sociedad percibe el impacto económico en el ámbito local, nacional e internacional. Evidencias: importante nivel de generación de empleos, divisas, inversión y exportación, informe estadístico, generación de empleos indirectos en las cercanías de los parques de zonas francas</p> <p>Estamos enfocados en la gestión hacia las cuestiones medioambientales.</p>	

<p>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.).</p> <p>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.).</p> <p>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).</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> <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> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>Evidencias: el Ministerio de Medio Ambiente ha sido integrado a las reuniones del Consejo Directivo del CNZFE, participación y colaboración con ONUDI en proyectos para la promoción de energía renovable, solicitud al suplidor del almuerzo el protocolo para la prevención del covid-19, cambio de los vasos plásticos por cartón y cubiertos de metal</p> <p>No aplica por el tipo de organización</p> <p>Poseemos una puntuación de 95 en el ranking de transparencia. Evidencias: evaluación del Sub portal transparencia</p> <p>Damos servicio a empresas del sector, los operadores de zonas francas tienen contacto directo con la comunidad. Evidencias: Donaciones de insumos médicos para la prevención del Covid-19 No aplica en este tipo de organización</p>	<p>No se evidencia la percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.</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. 	<p>Realizamos actividades de la organización para preservar y mantener los recursos. Evidencias: conformación comité de riesgos, charlas</p> <p>Disponemos de buenas relaciones con las autoridades relevantes. Evidencia: Reuniones del Consejo Directivo Reuniones con los operadores de zonas francas</p> <p>Le damos importancia a la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación. Evidencias: conformación de la División de Comunicaciones, participación de la Dirección Ejecutiva en programas de TV, paneles especializados, publicación en revistas</p> <p>Apoyamos a personas en situación de desventaja. Evidencias: organización de operativos de acopio en casos de desastres naturales, y colabora con organizaciones sin fines de lucro en necesidades puntuales, donaciones a asilos de anciano</p> <p>No aplica en nuestro tipo de organización</p> <p>Apoyamos proyectos de desarrollo internacional.</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>Evidencias: participación en proyectos de apoyo al desarrollo productivo en zonas francas mediante financiamiento internacional con entidades como ONUDI, Global Environment Facility (GEF), acuerdos firmados con otros países</p> <p>Apoyamos a la participación social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>Evidencias: participación en las diferentes actividades de efemérides patria, ofrenda floral mes de la Patria, caminata Plaza de la Bandera Intercambiamos conocimientos e información con otros.</p> <p>Evidencias: seminario para consultores y abogados, asistencia estudiantes universidades, programa pasantías, seminarios de formación</p> <p>Realizamos programas para la prevención de riesgos para la salud y accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados.</p> <p>Evidencias: brigada de emergencia, cursos de formación de rescate, cursos primeros auxilios, simulacros de evacuación en caso de emergencia, comité de seguridad laboral, jornada de vacunación, jornada de salud</p> <p>Se evidencia en nuestras memorias institucionales la contribución del CNZFE con los indicadores del PNSP, la END 2012-2030 y en los informes de ejecución de los planes.</p> <p>Evidencia: Memoria Institucional CNZFE 2019 Sistema de Metas Presidenciales Sub-portal Transparencia Gubernamental Informe Semestral Ejecución POAs</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
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	Se evidencia la calidad de los servicios. Evidencias: encuesta de satisfacción de los servicios al usuario en un 95.48%	
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).	Se evidencian resultados en términos de outcome. Evidencias: encuesta servicio al usuario, reporte sistema LPB, servicio expreso en la web, hoja de consultas en línea, certificación Nortic, diagnóstico trámites gubernamentales del sector, carta compromiso	
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.	Cumplimos con estándares y regulaciones para la calidad de los servicios. Evidencias: certificación carta compromiso	
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.	Damos cumplimiento a los contratos y acuerdos entre las autoridades y la organización. Evidencias: evaluación metas físicas-financieras, rendición cuentas, informe estadístico, carta compromiso	
5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.	Se evidencian las auditorías. Evidencias: informe de auditoría de la cámara de cuentas	
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.	Se evidencian los resultados del benchmarking. Evidencias: seminario normativas legales y administrativas, reuniones clúster de call centers, reuniones INFOTEP, clúster dispositivos médicos, reuniones clúster de logística	
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	Se evidencia la innovación en servicios para la mejora del impacto.	

	Evidencias: carta compromiso al ciudadano, página web	
--	---	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 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). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 	<p>Evidenciamos respuesta de los líderes a los resultados y conclusiones de las mediciones. Evidencias: matriz de riesgos NOBACI, POA, PEI</p> <p>La organización es eficiente en la gestión de los recursos disponibles. Evidencias: ejecución presupuestaria, POA, plan de necesidades de personal, plan de capacitación</p> <p>Implementamos los acuerdos de desempeño. Evidencias: SISMAP</p> <p>Evidenciamos la eficacia de las alianzas. Evidencias: incorporación pasantes de las universidades con quienes hemos firmado acuerdos</p> <p>Hemos aumentado la eficiencia en el uso de las tecnologías. Evidencias: Certificaciones Nortic, implementación del chat interactivo en la página web, recepción de solicitudes de servicios por la página web y correo electrónico, entrega de documentos por correo electrónico</p> <p>Recibimos auditorías para medir el cumplimiento de la carta compromiso al</p>	<p>No se evidencia análisis comparativo de resultados de benchmarking.</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>ciudadano y las NOBACI de parte la Contraloría General de la República. Evidencias: carta compromiso al ciudadano, informe de las auditorías Poseemos varias certificaciones. Evidencias: carta compromiso al ciudadano, certificaciones Nortic, Optic Cumplimos con los objetivos presupuestarios y financieros. Evidencias: informe ejecución presupuestaria Evidenciamos los resultados de las auditorías de la gestión financiera. Evidencias: informe auditoría cámara de cuentas</p>	<p>No se evidencia la medición de la eficiencia de costos.</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.