



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

**INSTITUTO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE
(INTRANT)**

FECHA

NOVIEMBRE 2020

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUÍA.

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 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p>	<p>El INTRANT formuló su misión, visión y valores, realizando consultas al personal de todos los niveles y otros sectores de los grupos de interés a nivel nacional. También se determinó que se revisará periódicamente.</p> <p>Evidencias: Reportes encuestas, propuestas de misión, visión y valores a la autoridad ejecutiva, registros de asistencias a jornadas de trabajo, fotos, publicaciones en periódicos, actas de reunión.</p>	
<p>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.</p>	<p>Tenemos nuestros valores establecidos, acorde a nuestra misión y visión.</p> <p>Evidencia: Encuestas, correos electrónicos, portal Institucional.</p>	
<p>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.</p>	<p>Aseguramos una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y algunos grupos de interés.</p> <p>Evidencia: Registros de participantes de la socializaciones, planes estratégicos y operativo, publicación en página web, información desplegada en nuestras instalaciones.</p>	

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.		No se ha realizado ninguna revisión de nuestra visión, misión y valores.
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.		No existe comité de ética institucional, ni código de ética institucional.
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.		No existe comité de ética institucional, ni código de ética institucional.
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).	Se realizan reuniones periódicas a lo interno de las áreas y entre ellas, levantando actas donde se evidencian la participación de los líderes / directivos y empleados. Evidencia: Actas de reunión.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.	Tenemos una estructura organizacional aprobada y refrendada por el MAP. Evidencia: Resolución que aprueba la estructura, Portal Institucional.	

<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>Hemos identificado los cambios a realizar según el reglamento orgánico aprobado. Evidencia: Reglamento orgánico y estructura organizativa aprobada.</p>	<p>No hemos realizado los cambios identificados ni 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>Contamos con una planificación estratégica, elaborando planes operativos anuales, alineados a la visión de la institución. Evidencia: PEI, Planes Operativos</p>	<p>No se ha definido los indicadores de objetivos.</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>No existe un sistema de gestión de la información para el monitoreo de los logros estratégicos y los objetivos operativos.</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>Realizamos el proceso de autoevaluación. Evidencia: Matriz de evaluación, actas de reuniones, etc.</p>	<p>No contamos con certificaciones de sistemas de calidad.</p>
<p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>	<p>Estamos en la fase de creación y evaluación de Políticas institucionales en el uso de las TICs alineadas a las estrategias de administración electrónica actuales y los objetivos operativos de la institución. Evidencia: Diseño de sistema de RRHH, Sistema de Gestión Administrativa(SIGA), Sistema de Citas de Licencia, Página Web, entre otros.</p>	<p>No existe una estrategia de administración electrónica para compararla con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>
<p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p>	<p>Macro procesos elaborados e identificación de los principales procesos de las áreas sustantivas; se entrenó a personal de la</p>	

	Dirección de Planificación y las áreas neurálgicas de la Institución en gestión efectiva y documentación de procesos. Evidencia: Registro de participantes en capacitación, actas de reuniones, formularios, material del taller y carpetas de proceso.	
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.	Contamos con un manual de comunicaciones internas y externas para el correcto manejo de las mismas, además contamos con el portal web Institucional, cuentas de redes sociales, correos oficiales de directivos y empleados. Adicional a esto tenemos un centro de atención al ciudadano vía teléfono y chat. Evidencia: Manual de Comunicaciones, Portal Institucional, Cuentas de redes sociales, informes del centro de atención al ciudadano. etc.	
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.		No existen herramientas que nos permitan evidenciar el compromiso de nuestros líderes y directivos hacia la mejora continua, la innovación y la retroalimentación a los empleados.
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.		No existe una política de comunicar las iniciativas que motivan el cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos relevantes.

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

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

1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.		No se evidencia 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.		No existen planes para 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.	Se difunden las novedades de la Institución a través de boletines por el correo, teléfono y el mural institucional. Evidencia: Correos Electrónicos, murales institucionales.	No existe una cultura de 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.	Se han realizado capacitaciones que fortalezcan las habilidades de nuestros colaboradores para la ejecución de sus tareas. Evidencia: Listados de participantes, fotos, certificados.	
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	Proporcionamos retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal como individual. Evidencia: Reuniones semanales de las áreas, Minutas de reuniones, evaluaciones del desempeño.	
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Los directivos delegan entre sus colaboradores proyectos y tareas. Evidencia: Comunicaciones de designación de interinato, Minutas de reuniones semanales, correos electrónicos.	

7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	Promovemos una cultura del aprendizaje y animamos a los empleados a desarrollar sus competencias. Evidencia: Otorgamiento de becas para maestría, licencias para estudios en el extranjero, capacitación en general y benchmarking.	
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Se realizan reuniones en las áreas donde los colaboradores pueden establecer sus propuestas de mejora. Evidencia: Actas de reuniones, fotos.	No contamos con medios para evidenciar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Se premia los esfuerzos individuales de los empleados de carrera administrativa, se ha realizado reconocimientos por logros en algunas áreas. Evidencia: Bono por Desempeño a empleados de carrera administrativa.	No existe un programa de reconocimientos individuales o de equipos para nuestros colaboradores.
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Se respetan y responden a las necesidades y circunstancias personales de los empleados. Evidencia: Permisos especiales por situaciones de salud, estudios, docencia y familiares.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.	Se crearon mesas y equipos de trabajo con los grupos de interés (Transportistas, ONG, Empresas e instituciones públicas). Evidencia:	

	Acta de reuniones, informes, fotos, publicaciones, vídeos, redes sociales, portal institucional.	
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	<p>Participamos en las mesas de trabajo con otras instituciones, Plan Estratégico de Movilidad Eléctrica con el apoyo del BID, Plan Nacional de Motocicletas, Plan Nacional de Peatones, Convenio de donación fondos CIF junto con la Unión Europea y la AFD, Mesas de trabajo con las alcaldías en temas de movilidad y seguridad vial.</p> <p>Evidencia: Actas y registros de asistencia a reuniones, fotos, publicaciones, etc.</p>	
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	<p>Se han identificado las políticas públicas de planificación y administración financiera gubernamental</p> <p>Evidencia: Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo 1-12, el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, Plan Estratégico de Movilidad Eléctrica con el apoyo del BID, Plan Nacional de Motocicletas, Plan Nacional de Peatones, Convenio de donación fondos CIF junto con la Unión Europea y la AFD.</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>Los objetivos estratégicos institucionales se han alineado a compromisos asumidos por el país en organismos como la Organización Mundial de Salud, la cual se ha convertido en una entidad asesora permanente del INTRANT.; Se formuló un Presupuesto Institucional orientado a resultados que fue</p>	

	entregado a la DIGEPRES y discutido ampliamente con sus directivos, y se depositó también y se analizó con el Ministerio de la Presidencia. Evidencia: PEI y los POA elaborados, Planes estratégicos sectoriales.	
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	Comisiones de trabajo con las alcaldías, con grupos de interés. El Director Ejecutivo se ha reunido con los diputados, Organismos internacionales, Comisión de Transporte del Senado. Evidencia: Redes Sociales, nota de prensa, portal institucional, publicaciones, etc.	
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Comisiones de trabajo con las alcaldías, con grupos de interés. El Director Ejecutivo se ha reunido con los diputados, Organismos internacionales, Comisión de Transporte del Senado. Evidencia: Redes Sociales, nota de prensa, portal institucional, publicaciones, etc.	
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.).	El Director Ejecutivo ha mantenido encuentros con Juntas de Vecinos, Asociaciones de ciclistas, universidades, transportistas, plazas comerciales sobre los puntos NUVI Evidencia: Redes Sociales, nota de prensa, portal institucional, publicaciones, Acuerdo de Colaboración con plazas comerciales, etc.	
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	Directivos y empleados de INTRANT participan regularmente en actividades de grupos de interés.	

	Evidencia: Publicaciones en medios, registros de participación, etc.	
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Se contribuye y promueve el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios. Evidencia: Publicaciones en la web, uso de redes sociales, línea gráfica institucional, promoción de actividades en los medios de comunicación masivos.	
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Creación de canales de comunicación en redes sociales, Evidencia: cuentas de redes sociales, portal institucional.	

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.	Se han identificado todos los grupos de interés claramente. Evidencia: actas y registros asistencia reuniones, fotos, publicaciones, boletín de OPSEVI.	No se ha sistematizado la actualización del mapeo de actores.

<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>	<p>Se han analizado y revisado la información sobre los grupos de interés. Evidencia: Fotos, actas de reuniones con grupos de interés como transportistas, grupos de Bicicletas. Autoclub Dominicana entre otros.</p>	
<p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p>	<p>Se creó un Observatorio para analizar de manera periódica la información correspondiente sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas. Evidencia: Informe Observatorio Permanente de Seguridad Vial, Boletín del OPSEVI.</p>	
<p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>	<p>Se recopila de forma sistemática información relevante de gestión. Evidencia: SISMAP, Indicadores de Gestión institucional, Seguimiento al POA. Informes de resultados trimestrales, memorias institucionales, Boletín del OPSEVI.</p>	
<p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>Para analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas estamos implementando el Modelo CAF desde el año 2017, a través del cual podemos identificar los puntos fuertes y las áreas de mejoras de la organización. El mismo modelo nos ayuda diseñar un plan de mejora para trabajar las debilidades encontradas Evidencia: Comité de Calidad conformado, registro de participantes del Taller CAF, Autodiagnóstico CAF 2019, Plan de Mejora 2019.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.	Traducimos nuestra misión y visión en objetivos estratégicos. Evidencia: PEI, POAs, Plan Estratégico Nacional de Seguridad Vial, Plan Estratégico de Movilidad Urbana Sostenible, Plan Estratégico de Motocicletas, Plan de Peatón Seguro y Plan de Movilidad Eléctrica.	No gestionamos los riesgos de los planes elaborados.
2. Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.	Se evidencia el involucramiento de los grupos de interés, Encuentros con la sociedad civil, cuerpo diplomático, encuentro con instituciones homólogas. Evidencia: Registros de asistencia reuniones, publicaciones eventos, Consulta públicas para los reglamentos de la ley 63-17, etc.	
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.	Se evalúan las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados Evidencia: Evaluación al POA, mesa de ayuda Centro de atención al ciudadano, información de servicios en diferentes medios.	
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	Presupuesto institucional basado en resultados. Evidencia: Presupuesto Institucional Vigente.	

<p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p>	<p>Se evidencia en la designación de tareas y los recursos de las necesidades de los grupos de interés. Evidencia: Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, el PACC.</p>	
<p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrar en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>Se han realizado algunas acciones como reforestación, limpieza de playas, etc.</p>	<p>No existen programas de responsabilidad social.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.	Se ha implantado la planificación mediante el PEI, los POAs y la priorización de productos institucionales. Evidencia: Planes Operativos, Presupuesto orientado a resultados, Informes ejecución físico financiera, estructura organizativa aprobada.	
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.	Se traduce el PEI en POAs y se elaboran los acuerdos de desempeño Evidencia: Planes Operativos, acuerdos de desempeño.	
3. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).	Hemos desarrollado planes y programas con objetivos. Evidencia: Planes Operativos, acuerdos de desempeño.	No cuenta con indicadores que establezcan los resultados esperados.
4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	Se comunica de forma eficaz los objetivos, planes y tareas. Evidencia: Publicaciones de planes en la página, carpetas compartidas.	
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.	Se desarrollan y aplican métodos para el monitoreo, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles. Evidencia: SISMAP poder Ejecutivo, evaluación del desempeño, evaluación del POA, informe de ejecución físico-financiero, memoria	

	institucional, seguimiento y cumplimiento SIGOB.	
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).	Se desarrollan y aplican métodos para el monitoreo, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles. Evidencia: SISMAP poder Ejecutivo, evaluación del desempeño, evaluación del POA, informe de ejecución físico-financiero, memoria institucional, seguimiento y cumplimiento SIGOB.	
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Se realizan mesas de trabajo mixtas, seminarios y talleres. Evidencia: Redes Sociales, Publicaciones.	

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.	Existen evidencias del aprendizaje de buenas prácticas internacionales y locales. Evidencia: Convenio con la Universidad de Valencia; membresía del país en organismos como el Observatorio Iberoamericano de Seguridad Vial (OISEVD); convenio bilateral de	No se evidencian el desarrollo de una cultura para la innovación.

	cooperación con el Gobierno de Costa Rica, financiado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), fotos, videos, publicaciones, convenios, registro de asistencia reuniones, recursos técnicos y financieros ejecutados, etc.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se evidencia el monitoreo de forma sistemática de los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Se han realizado talleres, seminarios, reuniones de trabajo, donde se ha debatido con los grupos de interés la innovación y la modernización planificadas, así como, la realización de Vistas públicas, Planes estratégicos sectoriales, Corredores de transporte de Pasajeros. Evidencia: Fotos, registro de asistencia, publicaciones, correos electrónicos, redes sociales, etc.	
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 hacen ejercicios de benchmarking y benchlearning. Evidencia: Actas de reuniones, registro asistencia a reuniones, fotos, informes, etc.	No se evidencia una política específica para gestionar el cambio
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Si se aseguran disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados. Evidencia: Presupuesto Institucional, POAs, cuentas bancarias de la institución, Registro de Bienes Nacionales, Registro interno de activos fijos.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se evidencia la incorporación de una metodología para establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Contamos con la oficina virtual, el portal institucional y el chat institucional. Evidencia: Portal Institucional.	
--	---	--

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.	Se analiza periódicamente las necesidades tanto actuales como futuras de recursos humanos plasmado en la planificación de RRHH, y en cumplimiento del POA. Evidencia: La planificación de RRHH y el POA.	No se ha socializado la planificación de los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de las áreas.
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).		No contamos con una política que norme estos aspectos norma efectiva para los

<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>Las tareas y las responsabilidades están correctamente repartidas en el manual de cargos. Evidencia: Propuesta de manual de cargos.</p>	<p>No se evidencia aprobación del manual de cargos y su socialización con los colaboradores. No contamos con Política salarial.</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>Existen acciones de reconocimientos individuales a los empleados. Evidencia: Reconocimiento por labor realizada a Héroes Recursos Humanos.</p>	<p>No contamos con política de promoción, remuneración, reconocimiento y recompensas.</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>Hemos reconocido a algunos colaboradores por trabajos particulares. Evidencia: Reconocimiento de Rafael Amaury Calderón</p>	<p>No tenemos un programa establecido para reconocer el desempeño de los colaboradores.</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>Se toman en cuenta los perfiles de competencias y las descripciones de los cargos tanto para las capacitaciones como para la Selección en la realización de los concursos. Evidencia: Actas de concursos realizados, acción formativa alineada al perfil.</p>	<p>No en todos los casos de selección se utilizan los perfiles de competencias para la selección de nuevos empleados</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>No se han implementado los servicios tomando en cuenta las necesidades de los recursos humanos, en funcionamiento online.</p>
<p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>Se realizan concursos públicos para el proceso de selección. Evidencia: Concursos realizados</p>	<p>No todos los cargos, se cubren por concurso público.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	Están identificadas las capacidades actuales de las personas, de manera individual y organizativa. Evidencia: Plan de Capacitación y acciones formativas alineadas a los objetivos de la organización.	
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.	La organización cuenta con un plan de capacitación, basado en las necesidades actuales. Evidencia: Plan de capacitación.	No se ha actualizado el plan de capacitación orientado a las nuevas necesidades de la Institución.
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.		No contamos con una herramienta que nos permita evidenciar la acción ejecutada respecto a las entrevistas con los colaboradores.
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.	Se han realizado programas de desarrollo enfocados en habilidades Gerenciales, así como las orientadas a los ciudadanos, clientes y los socios. Evidencia: Listado de participantes, certificados,	
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).		No existe un programa de acompañamiento a los nuevos empleados dentro de las distintas áreas de la institución.

6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.		No existen acciones donde se promueva la movilidad de los colaboradores.
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).	Se cumple con la realización de métodos modernos para la formación y desarrollo del personal, formación por medios electrónicos, Evidencia: Listados de participantes, evidencias de acciones formativas en modalidad virtual.	
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 han realizado capacitaciones en Técnicas de comunicación, conflictos de interés y ética. Evidencia: Listado de participantes.	No se han realizado capacitaciones orientadas a la gestión de la diversidad, enfoque de género.
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 análisis costo/beneficio.		No contamos con herramientas que nos permitan medir el impacto y el ROI de las acciones formativas.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se evidencia la revisión de la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se han realizado reuniones de integración enfocadas en el diálogo y trabajo en equipo. Evidencia: Listado de participantes de la actividad realizada en fecha 06/11/2020.	
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		No se ha propiciado este tipo de espacio para la aportación de ideas y sugerencias

ideas (brainstorming)).		
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.		No se ha realizado este tipo de acción.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Se elaboran los acuerdos de desempeño, donde se establecen los objetivos y metas a lograr, en consenso con directivos/empleados y su forma de medición. Evidencia: Los acuerdos de desempeño en los expedientes de los empleados.	No se revisa la calidad de los acuerdos de desempeño.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se ha realizado encuesta de clima.
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.	Contamos con una política de uso de buzón de sugerencias, Reuniones, Encuesta De Clima. Evidencia: Política elaborada, encuesta de clima realizada.	Aún no se han los buzones de sugerencias deben ser colocados en todos los edificios del gran Santo Domingo.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se evidencia en la implementación del Sistema de Seguridad y salud en el Trabajo en la Administración Pública (SISTAP). Evidencia: Charlas de Salud Ocupacional, Operativos de Salud, habilitación de dispensario médico, botiquines médicos para empleados, área de vacunación, unidad médica del INTRANT, Jornadas de detección de CORONAVIRUS.	

	<p>Evidencia: Colocación de bandeja sanitizante, toma de temperatura en entrada, entrega de mascarillas.</p>	
<p>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).</p>	<p>Garantizamos condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados, permisos de estudio, permisos para lactancia.</p> <p>Evidencia: Se evidencia mediante permisos, licencias para cuidar familiares, amparado en el Regl.523-09, Acciones de personal, cartas.</p>	
<p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>	<p>Se están realizando levantamientos de personas con familiares con discapacidad para dar acompañamientos en temas de movilidad y transporte.</p> <p>Evidencia: Levantamiento realizado.</p>	
<p>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).</p>	<p>Existen acciones de premios de días libres a colaboradores.</p> <p>Evidencia: Semana de la movilidad Sostenible.</p>	<p>No se evidencia. 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).</p>

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Se han establecido relaciones con proveedores del estado, con concesionarios de vehículos, con organismos internacionales y órganos públicos. Evidencia: PACC, actas de reuniones, mapeo de actores, notas de prensa, licitaciones.	
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Se han desarrollado y gestionado acuerdos de colaboración adecuados con organismos nacionales e internacionales. Evidencia: Acuerdos con la Fundación MAPFRE 2018-2019, Alianza con Galería 360	No se evidencia que estos acuerdos incluyen el aspectos de responsabilidad social.
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	Se han aprobado acuerdos especiales de colaboración con otras instituciones públicas. Evidencia: Acuerdo con 911, Acuerdo Cruz Roja, Acuerdo con ITSC.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se evidencia el monitoreo y evaluación de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Se firmó una alianza con Pro-competencias y el INTRANT, también se realizaron Alianzas con las principales Universidades	

	del País y extranjera, así como alianzas sobre la semana de la movilidad Sostenible. Evidencia: Acuerdos, Alianza, Acta de reuniones, Fotos, Nota de prensa, Redes Sociales.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Los acuerdos tienen especificada las responsabilidades de cada parte firmante y especificaciones de control y revisión de dicho acuerdo si fuere necesario. Evidencia: Acuerdos, Alianzas.	No a todos los acuerdos, se le ha dado el seguimiento para verificar su cumplimiento.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se evidencia el aumento de las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Se evidencia el intercambio de buenas prácticas con los socios. Evidencia: Acuerdo de Costa Rica.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se evidencia la aplicación de criterios de responsabilidad social en los procesos de contratación de proveedores.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Aseguramos una política proactiva de información, contamos con un manual de comunicaciones internas y externas donde tenemos todos los canales y los medios de comunicación institucional, contamos con boletines informativos sobre las estadísticas y las actividades de la institución. Evidencia: Portal institucional, foro institucional, chat	

	institucional, noticias institucionales a través de correo institucional, manual de comunicaciones, boletines informativos del OPSEVI.	
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.	Se realizan encuentros y Reuniones con empresarios del transporte y organizaciones de la sociedad civil para socializar la ley 63-17, además se realizan Vistas Públicas de los Reglamentos de la Ley: se trabaja en la creación de unidad de relaciones con las asociaciones sin fines de lucro, según mandato de la ley 122-05, y su reglamento, el Decreto No. 40-08. Evidencia: Página Web INTRANT, informes.	
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.	Se incentiva por diferentes mecanismos el involucramiento de los ciudadanos y sus representantes, además se realizan Vistas Públicas de los Reglamentos de la Ley, según mandato de la ley 122-05, y su reglamento, el Decreto No. 40-08.	No está operando el comité consultivo
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recojiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Contamos con un centro de atención al ciudadano vía telefónica y Chat, y Buzón de sugerencia Evidencia: Informes del centro de atención al ciudadano, imagen.	
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).	Aseguramos la transparencia del funcionamiento de la organización, así como de su proceso de toma de decisiones. Evidencia:	

	Sección de transparencia, Boletines estadísticos, Boletines informativos del OPSEVI.	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).	Se han establecidos mecanismos de participación de los ciudadanos, contamos con un centro de atención al ciudadano vía telefónica y chat. Promovemos los puntos NUVI, y el movicilaje. Evidencia: Informes del centro de atención al ciudadano. Acuerdo con los involucrados, prensa.	
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.	Estamos en el proceso de desarrollar nuestra Carta Compromiso al Ciudadano, pendiente de aprobación. realizamos medición de los servicios a comprometer en la Carta Compromiso al Ciudadano. Realizamos encuesta de satisfacción de los servicios anualmente. Gestionamos las quejas y sugerencias a través de Centro de Atención al ciudadano Evidencia: Documentos de Carta Compromiso al ciudadano, informes de encuestas, informes Centro de Atención al Ciudadano, matriz de gestión de quejas y sugerencias.	
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No se asegura la evidencia de que se tenga información actualizada sobre la evolución del comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes.

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.	Elaboración del presupuesto anual Evidencia: Documento del Presupuesto.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Si se analizan los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras. Evidencia: La Dirección de Administración y Financiera en conjunto con sus áreas dependientes, analizan toda solicitud y procedimiento, para la toma de decisiones que vayan a favor del bienestar económico de la institución.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Se asegura la transparencia financiera y presupuestaria. Evidencia: Portal de transparencia.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Se asegura la gestión ahorrativa de los recursos financieros. Evidencia: Sobrante en presupuesto anual por partidas.	No se evidencia Contabilidad de Costo
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).		No hay sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energético).

6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se evidencia a través del Dirección Administrativa y financiera las aprobaciones de los procesos y procedimientos. Evidencia: Descripción de los procesos del DAF.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se evidencia decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Si se incluyen datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto. Evidencia: Documento, Presupuesto.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.	Se han desarrollado sistemas para la gestión, almacenamiento y evaluación de la información. Evidencia: Sistema de RRHH (REC_HUM), Sistema de Gestión administrativa (SIGA), SISVEH, Sistema de Citas de Licencias.	
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	Garantizamos que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. Evidencia: Síntesis periodísticas, informes de buzones. Procedimientos indican cómo es almacenada.	
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla	Se evidencia que se controla la información. Evidencia: Políticas de seguridad.	No existen políticas establecidas sobre el uso de las TICs.

también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.	Carpetas compartidas de las áreas con almacenamiento en los servidores de tecnología de la información. Minutas e Informes periódicos. Monitoreos de los servidores y sistemas de la institución.	
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.).	Se han desarrollado canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización. Evidencia: Outlook, reuniones semanales de áreas y generales, circulares, murales, revista institucional, agenda semanal.	
5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).	Se asegura un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización. Evidencia: Procedimientos, benchmarking internos, socialización de metodologías, proceso de inducción y acompañamiento.	No existen políticas establecidas sobre el uso de las TICs.
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.	Se garantiza el acceso e intercambio de información relevante. Evidencia: Página web, Outlook, boletines. Colocación de rampas y parqueos para discapacitados.	No se evidencia que se tenga en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad.
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.	Se garantiza que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados. Evidencia: Carpetas compartidas, registro de las claves de las PCs (reclutamiento, RRHH).	No existen políticas establecidas sobre el uso de las TICs.

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.	Se evidencia diseño y desarrollo de la tecnología de acuerdo a los planes. Evidencia: Sistema de RRHH (REC_HUM), Sistema de Gestión administrativa (SIGA), SISVEH, Sistema de Citas de Licencias.	
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.		No se evidencia la implementación, monitoreo y evaluación de la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.
3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.	Se asegura el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología. Evidencia: Registros de capacitación en los nuevos sistemas, backups, políticas de seguridad, Asistencia de Soporte Tecnológico.	
4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:	Se evidencia que se aplica a través de:	
✓ La gestión de proyectos y tareas	Más del 90% del personal técnico tiene una PC asignada para realizar sus tareas; software, backups.	
✓ La gestión del conocimiento	Acceso a cursos en línea, Outlook, web, carpetas compartidas.	
✓ Las actividades formativas y de mejora	Capacitaciones solicitadas por las áreas, de acuerdo a la prioridad.	
✓ La interacción con los grupos de interés y asociados	Página web, redes sociales, correo electrónico.	
✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.		No se evidencian contratos de mantenimiento de redes.
5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el	Las TICs son utilizadas para prestar servicios de manera directa.	

método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.	Evidencia: Facebook, Twitter, Instagram, Creación de servicios en línea, Creación de servicios con Pago en línea. Creación de Servicios automatizados.	
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.	Se cuenta con equipos especiales para las necesidades de la organización. Evidencia: Creación de servicios en línea. Creación de servicios con Pago en línea. Creación de Servicios automatizados.	
7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.		No se muestran evidencia que se tenga en cuenta el impacto socio-económico de la TICs.
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.		No se evidencia que se tenga en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC.

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).	Se evidencia centralización de los edificios. Evidencia: Ubicación de los edificios en las avenidas primarias de la ciudad con líneas de transporte frente a cada una de ellas o muy cercanas, Avenida Tiradentes, Avenida 27 de Febrero, Próximo a paradas del metro en la Avenida Hermanas Mirabal.	
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	Se evidencia uso eficiente, y rentable de las instalaciones. Evidencia:	No contamos con parqueos suficientes para todos los colaboradores.

<p>empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p>	<p>Remodelaciones y mejoras en procesos, contratos de licitaciones para realizar obras civiles, levantamientos en procesos para determinar las necesidades de los empleados.</p>	
<p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>Se evidencia un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. Evidencia: Solicitudes de compra de materiales ferreteros, licitaciones de servicios de reparaciones de plafón, aire acondicionado, espacios de oficina en general.</p>	
<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p>	<p>Se evidencia uso eficaz y eficiente de los medios de transporte y los recursos energéticos. Evidencia: Las solicitudes de los vehículos se deben hacer con tiempo de antelación, para organizar la distribución de los mismos, las luces y equipos informáticos se apagan al final del día de trabajo.</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>Se evidencia una adecuada accesibilidad física de los edificios. Evidencia: Ubicado en las avenidas primarias de la ciudad, Av. Tiradentes, Av. 27 de Febrero, Av. Hermanas Mirabal, donde se cuenta con transporte público frente o muy cercano a los edificios.</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>Se evidencia inicios de gestión de los activos fijos y reciclado seguro. Evidencia: Realización de levantamiento de la situación, propuestas de mejoras de los almacenes, solicitudes de cotización para el</p>	

	manejo de los expedientes generados por el proceso de licencias de conducir.	
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Ponemos nuestras instalaciones a disposición de la comunidad local. Evidencia: Solicitudes de salones y laboratorios del IAC.	

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.	Se han identificado los procesos de la institución, realizado un mapa de los procesos y trabajando la documentación de los procesos claves. Evidencia: Mapa de procesos y procedimientos.	No hemos concluido el Manual de Procesos.
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).	Se identificaron responsabilidades de los encargados de los procesos. Evidencia: Procedimientos documentados.	
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.		No se evidencia el análisis de riesgo de los procesos.
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.	Se asegura que los procesos apoyan los objetivos estratégicos. Evidencia:	

	Mapa de procesos, procedimientos, PEI, POA.	
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).	Se han establecido mecanismo de participación para los empleados y grupos de interés, para el diseño y mejora de los procesos. Evidencia: Encuestas, comunicaciones, mesas de trabajo creadas, fotos, publicaciones, consultas públicas, etc.	
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.	Si se evidencia asignación de los recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. Evidencia: A parte de suplir los recursos económicos, suplimos los recursos de materiales, muebles y equipos electrónicos y de oficinas que permiten la realización y cumplimiento de los objetivos de cada área y puesto de trabajo con el fin de cumplir con los cambios y la metas en común de la institución.	
7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,	Se han habilitado nuevos procesos para simplificar algunos servicios y se han realizado cambios en base a los nuevos reglamentos. Evidencias: Actas de reuniones, procedimientos documentados.	
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.).		No se evidencia el establecimiento de objetivos de resultados orientados a los grupos de interés.

<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>Se han colocado en la página web 3 servicios electrónicos. Evidencia: Permiso o Carnet de Aprendizaje Mayores de 18 Años. Emisión Primera Licencia de Conducir-Examen Práctico. Permiso uso de Luces de Alta Luminosidad en Vehículos de Motor.</p>	<p>No se evidencia que se monitorice y evalúe el impacto de las TIC.</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>Se estudian experiencias y buenas prácticas en el plano local e internacional. Misiones a Guatemala, Colombia y Convenio OPS/COSEVI Evidencia: Actas y registros asistencias reuniones, publicaciones, fotos, informes, etc.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar los outputs productos y servicios en los procesos nucleares.</p>	<p>Se han identificado productos y servicios en los procesos nucleares. Evidencia: PEI y los POA de las áreas, Oficina Virtual, Procesos documentados.</p>	
<p>2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de</p>	<p>Se involucra a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos. Evidencia:</p>	

diversidad, etc.).	Encuestas de servicios, Centro de atención al ciudadano.	
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.	Se involucró a los ciudadanos y otros grupos de interés para la elaboración de estándares de calidad. Evidencia: Consultas para nuevos corredores de transporte de pasajeros, Encuesta de servicio y Centro de Atención al ciudadano.	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se evidencia el involucramiento de los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio.
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.	Se han creado servicios para ser prestados en línea a través de nuestra página web Evidencia: Oficina Virtual, Portal institucional.	No se evidencia el involucramiento de los ciudadanos.
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.	Se asegura que la información adecuada y fiable esté accesible. Evidencia: Portal web. Ruedas de prensa, redes sociales, Centro de atención al ciudadano, *462, Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos.	
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.).	Se promueve a través del portal institucional, Centro de atención al ciudadano, redes sociales, puntos GOB. Evidencia: Portal Institucional, redes sociales.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Contamos con un Centro de Atención al Ciudadano vía telefónica y Chat, donde damos respuesta en tiempo oportuno a los ciudadanos que nos contactan por esa vía. Tenemos un buzón de sugerencias. Evidencia:	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Se definió la cadena de prestación de servicio. Evidencia: Organigrama, PEI, metas presidenciales, actas del Consejo de INTRANT, etc.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Se coordinan y se unen procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público. Evidencia: Acuerdos con diferentes instituciones.	
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 en la cadena de prestación de servicios. Evidencia: SISMAP, Metas Presidenciales, actas y registro de reuniones, informes, comunicaciones, *462 etc.	
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se evidencia el análisis de ciudadanos clientes a través de diferentes organizaciones.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Se realizan reuniones con proveedores. Evidencia: Agenda directivos, actas y registro asistencia a reuniones, etc.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No se evidencia la creación de incentivos y condiciones para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales.

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 evidencia evaluación del desempeño general, pagos de incentivos por desempeño de colaboradores de carrera administrativa. Evidencia: Evaluación de desempeño de los colaboradores, 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
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).	Los datos muestran que en el año 2019 había más personas que conocen el INTRANT (23.2%) Percepción de la Imagen de la institución reflejada en el informe final de la encuesta de satisfacción ciudadana 2019. Evidencia: Encuesta Nacional de Seguridad Vial 2019, resultados publicados en boletines informativos, informe de Gallup disponible en la dirección del OPSEVI. Informe final de la encuesta de satisfacción ciudadana 2019.	

<p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p>	<p>Se han creado espacios para la participación ciudadana en la toma de decisiones.</p> <p>Evidencia: Mesas de trabajo para la elaboración de Planes Estratégicos Nacionales de Seguridad Vial, específicamente para Peatones. https://www.intrant.gob.do/index.php/noticias/item/563-intrant-presenta-en-consulta-publica-propuesta-plan-estrategico-nacional-por-la-seguridad-de-los-peatones.</p>	
<p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p>	<p>Se realiza encuesta anual de satisfacción ciudadana donde se mide elementos tangibles, eficacia/confiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, empatía/accesibilidad.</p> <p>Evidencia: Informe encuesta de satisfacción ciudadana 2019.</p>	
<p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p>	<p>Mediciones del portal de transparencia por parte de los órganos rectores.</p> <p>Evidencias: Reportes mensuales y trimestrales de medición.</p>	
<p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p>	<p>Se realiza encuesta anual de satisfacción ciudadana donde se mide elementos tangibles, eficacia/confiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, empatía/accesibilidad.</p> <p>Evidencia: Informe encuesta de satisfacción ciudadana 2019.</p>	

6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).		No se evidencia la percepción en cuanto a la diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).	Se realiza encuesta anual de satisfacción ciudadana donde se mide elementos tangibles, eficacia/confiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, empatía/accesibilidad. Evidencia: Informe encuesta de satisfacción ciudadana 2019.	
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.	Se realiza encuesta anual de satisfacción ciudadana donde se mide elementos tangibles, eficacia/confiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, empatía/accesibilidad. Evidencia: Informe encuesta de satisfacción ciudadana 2019.	
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.	Se realiza encuesta anual de satisfacción ciudadana y encuesta trimestral de los servicios a comprometer en la Carta Compromiso al Ciudadano. Evidencia: Informes de encuestas.	
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	Se realiza encuesta anual de satisfacción ciudadana donde se mide elementos tangibles, eficacia/confiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, empatía/accesibilidad. Evidencia: Informe encuesta de satisfacción ciudadana 2019.	

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.	Se evidencia la integración de los grupos de intereses en el diseño de servicios y productos ofertados por INTRANT. Evidencia: Centro de Atención al Ciudadano, redes sociales, portal institucional.	No se ha medido el 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.	Se gestionan las sugerencias recibidas a través del centro de atención al ciudadano. Evidencia: Matriz de quejas y sugerencias.	No se evidencia la implementación de las sugerencias recibidas.
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No se evidencia la utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos.
4. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No se evidencian indicadores 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.		No se evidencia el alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Hemos establecido un horario flexible para ofrecer nuestros servicios, de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., en las oficinas principales, y en nuestros Puntos GOB de Sambil y Megacentro, 8:00 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a viernes, y los sábados de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. Sambil y de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. en Megacentro. Nuestro punto Multicentro	

	Churchill de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m., sábados de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. y domingo de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. Evidencia: Información de los servicios en los diferentes canales de información. Informe Final Encuesta de Satisfacción del Sub-Indicador “Monitoreo sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la institución”.	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	Tiempo de espera para ser atendido, en una Escala utilizada donde 10 representa el mayor grado de satisfacción, 75.4% de los ciudadanos valoraron con un 10 el tiempo de espera. Evidencia: Informe Final Encuesta de Satisfacción 2019 del Sub-Indicador “Monitoreo sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la institución”.	
3. Costo de los servicios.		No se evidencia grado de satisfacción en general en relación al costo de los servicios.
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Información sobre los trámites y gestiones a realizar, en una escala utilizada donde 10 representa el mayor grado de satisfacción, 80.6% de los ciudadanos valoraron con un 10 sobre la disponibilidad de la información. Evidencia: Informe Final Encuesta de Satisfacción 2019 del Sub-Indicador “Monitoreo sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la institución”.	

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.	4 canales: Presencial, Portal institucional, redes sociales, centro de atención al ciudadano. Evidencia: Brochures, portal institucional, redes sociales.	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Contamos con canales donde está disponible la información relevante de la organización que son: presencial, portal institucional, redes sociales, centro de atención al ciudadano. Evidencia: Portal institucional, redes sociales, centro de atención al ciudadano. *462, Observatorio Nacional de la calidad de los servicios públicos.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Se evidencia que el PEI y POA están disponibles en la web institucional. Evidencia: Portal institucional.	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No hay actuaciones del Defensor Público en el INTRANT.
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Se formó el comité CAMWEB.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.	Se registran las quejas y sugerencias recibidas y el tiempo de respuesta a los ciudadanos. Evidencia: Reportes del Centro de Atención al Ciudadano. Matriz de quejas y sugerencias.	
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.		No se evidencia el registro de los expedientes de los casos por errores o casos que necesiten repetir el proceso.

3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	Se evidencia el cumplimiento de los estándares de los servicios publicados. Evidencia: Reportes de servicios realizados.	
--	---	--

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	Los datos muestran que en el año 2019 había más personas que conocen el INTRANT (23.2%) Percepción de la Imagen de la institución reflejada en el informe final de la encuesta de satisfacción ciudadana 2019. Evidencia: Encuesta Nacional de Seguridad Vial 2019, resultados publicados en boletines informativos, informe de Gallup disponible en la dirección del OPSEVI. Informe final de la encuesta de satisfacción ciudadana 2019.	
2. Involucramiento de las personas de la organización en la toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en la toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en las actividades de mejoras.
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto a los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.

5. Mecanismos de consulta y diálogo.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto a los mecanismos de consulta y diálogo.
6. La responsabilidad social de la organización.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto a la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización.
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto al diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto al reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto a la extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas

		en cuanto al enfoque de la organización para los cambios y la innovación.
--	--	---

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc).		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto al ambiente de trabajo y la cultura de la organización.
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto al enfoque hacia las cuestiones sociales.
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto a la toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto a la disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.

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.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto al plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.
2. Motivación y empoderamiento.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto a motivación y empoderamiento.
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No tenemos un mecanismo institucional establecido que mida la percepción de las personas en cuanto al acceso y calidad de la información en relación con los objetivos estratégicos de la organización.

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.).	Se mide el nivel de rotación y absentismo de la institución. Evidencia: Reporte de medición enviado al MAP.	
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).		No se evidencian 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).
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	Tenemos los resultados de las evaluaciones de los colaboradores	No tenemos estadísticas de la cantidad de colaboradores de acuerdo al porcentaje de logro alcanzado en sus evaluaciones.
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No se evidencia medición del nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.

5.	Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.		No se evidencia medición del nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
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).	Contamos con las tasas de participación de los colaboradores a las acciones formativas.	No contamos con una herramienta que nos permita medir la eficacia del presupuesto para las actividades formativas.
7.	Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).	Se ha capacitado al 100% del personal en acciones formativas orientadas a atención al ciudadano. hemos medido la percepción de los ciudadanos con el trato del personal. Evidencia: Informe Encuesta de satisfacción Ciudadana 2019.	No hemos sistematizado el reporte de tipos de quejas recibidas sobre el trato del personal.
8.	Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.		No tenemos un programa de reconocimiento de los colaboradores.
9.	Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).		No tenemos registro de los dilemas éticos.
10.	Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		No se ha medido la frecuencia de la participación de personas en las actividades de responsabilidad social.

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales,		No hemos medido la percepción de los ciudadanos respecto del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.

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).		No hemos medido la percepción de la reputación de la organización.
3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes).		No hemos medido la percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).		No hemos medido la percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales.
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.).		No hemos medido la percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.
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).		No hemos medido la percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

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.).		No se evidencia Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético.
8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).		No hemos medido la percepción de los ciudadanos referente a la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se evidencia Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).		No se evidencian actividades de la organización para preservar y mantener los recursos.
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.		No hemos medido la 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.).		No se evidencia el 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.).	Contamos con un fondo de ayuda para personas en situaciones de desventaja. Evidencia:	

	POA 2020. En el año 2020 no nos han solicitado ayudas.	
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).	Tenemos acciones para colaborar a los trabajadores con familiares con discapacidad. Evidencia: Levantamiento de personas con discapacidad realizado.	
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No se evidencia el apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).	Tenemos acciones de participación social. Evidencia: Siembra de árboles, Coordinadas Reuniones con el CAID.	
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).		No se evidencia la recolección sistemática del intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).
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).		No tenemos 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).
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No se evidencian los resultados de la medición de la responsabilidad social.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	El INTRANT ha prestado servicios a la ciudadanía de acuerdo a su razón de ser con los estándares de calidad establecidos para la prestación de los mismos. Evidencia: Memorias institucionales, informes semestrales de ejecución, reportes anuales y trimestrales de ejecución presupuestaria. Informes del Centro de Atención al Ciudadano.	
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).	El INTRANT ha prestado servicios a la ciudadanía de acuerdo a su razón de ser con los estándares de calidad establecidos para la prestación de los mismos. Evidencia: Memorias institucionales, informes semestrales de ejecución, reportes anuales y trimestrales de ejecución presupuestaria. Informes del Centro de Atención al Ciudadano.	
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.	Servicios ofrecidos por el INTRANT, con altos estándares de calidad según los resultados de las encuestas aplicadas para dichos fines. Evidencia: Encuesta de satisfacción ciudadana 2019, encuesta de atributos de calidad para Carta Compromiso al Ciudadano 2019 y 2020.	
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.	El INTRANT tiene acuerdos con diferentes instituciones, los cuales se cumplen conforme a lo estipulado en los mismos.	

	Evidencia: Acuerdo INTRANT-OPTIC para *462, Centro de atención al ciudadano y puntos GOB.	
5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.		No se evidencia resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.		No se evidencia resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No se evidencia resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.		No se evidencia 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).		No se evidencia la 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.		No se ha medido Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).		No se han realizado Resultados de benchmarking (análisis comparativo).
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).		No se ha medido 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,		No se ha medido 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

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.		No se han realizado inspecciones o auditorías respecto al funcionamiento de la organización.
8. Resultados de la participación en concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc).		No hemos participado en concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión.
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Podemos evidenciar el cumplimiento de los objetivos establecidos para el presupuesto institucional con el Índice de Gestión Presupuestaria (IGP). Evidencia: Reporte trimestral de IGP.	
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.		No se evidencian resultados de auditorías e inspecciones de la gestión financiera.
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se evidencia eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.)

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.