



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FECHA

JUNIO 2020

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 	<p>Formulamos y desarrollamos la misión y la visión de la de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p> <p>Evidencia: Plan estratégico y Misión, Visión, Valores y objetivos claramente definidos y socializado con los empleados</p> <p>Establecimos un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización.</p> <p>Evidencia: Plan estratégico, Pagina Web</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 socialización del manual de comunicación corporativa y planes estratégicos y operativo, revistas, volantes, publicación en sala, página web, desplegado en nuestras instalaciones</p>	

<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.</p>	<p>Revisamos periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, Evidencia: Minutas reuniones de socialización del plan estratégico, correos electrónicos informando el cambio de la misión, visión y valores.</p>	
<p>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p>	<p>Desarrollamos un sistema de gestión que previene comportamientos no éticos. Evidencia: Ley 41-08 de Función Pública y la socialización del régimen ético y disciplinario. Conformación Comisión de Ética, Código de Ética del MAP, Normas de buen liderazgo .</p>	
<p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p>	<p>Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados. Evidencia: Ley 41-08 de Función Pública y la socialización del régimen ético y disciplinario.</p>	
<p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Reforzamos la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados. Evidencia: Normas de buen liderazgo que ha definido nuestra institución.</p>	

SUBCRITERIO I.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p> <p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p>	<p>Definimos estructuras de gestión adecuadas y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. Evidencia: Estructura organizativa, Manual de Funciones, de Cargos y Manual de procedimientos.</p> <p>Identificamos y fijamos las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. Evidencia: Creación División de Atención al Usuario, Cambio en estructura organizativa (Organigrama de la Dirección de Simplificación de Trámites.</p> <p>Definimos resultados cuantificables de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes. Evidencia: Sistema de control de gestión POA, Plan Estratégico.</p> <p>Desarrollamos 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. Evidencia: Sistema de Control de Gestión: Plan Operativo Anual – POA -, este fue</p>	

<p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p>	<p>concebido bajo los lineamientos del Balance Scorecard. Matrices de control interno, informes trimestrales de seguimiento al POA.</p> <p>Aplicamos los principios de GCT e instalamos SGC, el CAF y la Norma ISO 9001.</p> <p>Evidencia: Sistema de Gestión de Calidad, Certificaciones ISO: 9001:2015 y norma UNE 93200. Autodiagnósticos CAF.</p> <p>Formulamos y alienamos la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>Evidencia: Diseño de EVALUASOFT, RECLASOFT, CONCURSA, SECAP, SCG, S4, INTRANET, CERTOOL, pagina web, entre otros.</p> <p>Diseño del Software para gestión de Premios a la Calidad y Herramienta de Solicitud de Aprobación de Carta Compromiso (SACC)</p> <p>Se generan condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>Evidencia: conformación de los equipos de trabajos institucional (Comité de calidad Interna y Premio Nacional a la Calidad, Equipo de Evaluadores Internos y Externos del premio a la Calidad y PIMP, así como los equipos técnicos asignados a las instituciones y Auditores</p>	
---	--	--

<p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Internos. Habilitación de espacios y salones de reuniones.</p> <p>Creamos condiciones para una comunicación interna y externa eficaz.</p> <p>Evidencia: Minutas de reuniones semanales de las diferentes áreas, correo institucional, asignación de flota de celulares, murales internos y externos, Sistema de Seguimiento a Solicitudes de Servicio, central telefónica, intranet, carpetas compartidas, foro PNC y Manual de Comunicaciones.</p> <p>Demostramos el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación.</p> <p>Evidencia: Mejoras de procesos los cuales constituyen en acciones de innovación: S4, CONCURSA, SECAP, SCG.</p> <p>Diseño Software para gestión de Premios a la Calidad y Herramienta de Solicitud de Aprobación de Carta Compromiso (SACC).</p> <p>Algunas áreas cuentan con su propia política de responsabilidad social (DEGI)</p> <p>Comunicamos lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p> <p>Evidencia: Presentación plan estratégico plurianual.</p> <p>Levantamientos, reuniones para elaboración del Plan Estratégico.</p>	
--	--	--

	Evidencia de que se les comunicó a los empleados el porqué de la mudanza y los efectos esperados.	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 	<p>Predicamos con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>Evidencia: Reuniones de socialización con directivos y empleados, conformación de comisiones. Conformación comisión de viáticos, becas y mudanza, aprobación normas de buen liderazgo Declaraciones juradas.</p> <p>Promovemos una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados.</p> <p>Evidencia: Instrucción para realizar reuniones semanales, agenda institucional y minutas de reuniones. Elaboración y aprobación de Normas de buen liderazgo.</p> <p>Informamos y consultamos de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>Evidencia: A través de convocatoria a todo el personal, correo, agenda semanal, reuniones semanales de las áreas, reuniones en el despacho.</p>	

<p>4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p> <p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p> <p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p>	<p>Apoyamos a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos.</p> <p>Evidencia: A través del seguimiento al POA. Capacitaciones especializadas.</p> <p>Proporcionamos retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal como individual.</p> <p>Evidencia: Reuniones semanales de las áreas, Minutas de reuniones, evaluaciones del desempeño.</p> <p>Los directivos delegan entre sus colaboradores proyectos y tareas.</p> <p>Evidencia: Comunicaciones de designación de interinato, Minutas de reuniones semanales.</p> <p>Promovemos una cultura del aprendizaje y animamos a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>Evidencia: Otorgamiento de becas para maestría, licencias para estudios en el extranjero, capacitación en general y benchmarking.</p> <p>Los directos presentan a sus colaboradores proyectos y situaciones con miras a propiciar espacios de retroalimentación y aportes.</p> <p>Evidencia: Minuta de reuniones semanales, correo electrónico, respuesta de RRHH a sugerencias de los empleados a través de los buzones.</p>	
---	---	--

<p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>	<p>Se reconoce y se premia. Evidencia: Otorgamiento de reconocimientos, correos de felicitaciones, creación del premio institucional, bonos por desempeño.</p>	
<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>Se respetan y responden. Evidencia: Permisos especiales por situaciones de salud, estudios, docencia y familiares.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p>	<p>Se ha desarrollado el análisis de las necesidades de los grupos de interés. Evidencia: Informe Gallup. Encuesta de Satisfacción y Expectativas de Clientes Internos del MAP 2019 Encuesta de ciudadana 2019.</p> <p>Se creó el Diccionario General de Competencias y Comportamientos para el Sector Público. Además de la resolución 40-2018 que establece el procedimiento general para la contratación y nuevo personal, reajustes y aumentos salariales que deben agotar los entes y órganos de la Administración Pública. Evidencia. Diccionario de general de competencias y comportamientos. Resolución 40-2018.</p>	

<p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p> <p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p>	<p>Se han identificado las políticas públicas relevantes.</p> <p>Evidencia: Descripción de procedimientos incluyendo políticas que le afectan.</p> <p>Asignación de abogado a seguimiento nuevas normativas.</p> <p>Hemos comprobado que los objetivos y metas de los productos y servicios ofrecidos están alineados con las políticas públicas.</p> <p>Evidencia: Cumplimiento SIMAP</p> <p>Cumplimiento de metas presidenciales.</p> <p>Se involucra a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>Evidencia: Reunión Sr. Ministro con alcaldes, funcionarios de alto nivel, evaluación sistema presidencia.</p> <p>Se mantienen relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>Evidencia: Asistencia a reuniones en presidencia.</p> <p>Consejos de gobierno.</p> <p>Se han desarrollado alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes.</p> <p>Evidencia: Convenios con ayuntamientos, hospitales públicos, trabajo de seguimiento a las Asociaciones de Servidores Públicos</p>	
---	--	--

<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>Participamos en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. Evidencia: Respuesta a invitaciones CONEP, EIHRD. Asociaciones de Servidores Públicos.</p>	
<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>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.</p>	
<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Creación de canales de comunicación en redes sociales, publicaciones de carta compromiso.</p>	

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>Se han identificado los grupos de interés y se comunican. Evidencia: Plan Estratégico 2020-2024</p>	

<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>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>Se recopila de forma sistemática la información sobre algunos grupos de interés.</p> <p>Evidencia: A través de diferentes medios como el buzón de sugerencias, encuesta de satisfacción con el servicio tanto interna como externa, la encuesta de clima organizacional, levantamiento de expectativas .</p> <p>Se recaba información sobre variables político-legales.</p> <p>Se recopila de forma sistemática información relevante de gestión.</p> <p>Evidencia: SISMAP información que indica el desempeño institucional. Seguimiento al POA. Indicadores del SGC. Informes de resultados trimestrales.</p> <p>Se analiza de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas.</p> <p>Evidencia: Autodiagnóstico CAF, Análisis de fuerzas impulsoras.</p>	<p>No se evidencia recopilación y análisis periódico de variables, socio-culturales, medioambientales, tecnológicas, etc.</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p>	<p>Si se traducen a través de planes operativos y estratégicos.</p> <p>Evidencia: PEI y POA.</p>	

<p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p> <p>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.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <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>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>Se evidencia el involucramiento de los empleados del ministerio, Encuentros con la sociedad civil, cuerpo diplomático, encuentro con instituciones homólogas.</p> <p>Evidencia: Registros de asistencia reuniones, revisión del plan, Sistema de Seguimiento a Solicitudes de Servicio (S4), reuniones con unidades de RRHH</p> <p>Se evalúan planes y SGC.</p> <p>Evidencia: Evaluación al POA. Auditorias SGC, Auditoría Carta Compromiso al Ciudadano</p> <p>Se evidencia la asignación de recurso por programas.</p> <p>Evidencia: Presupuesto ministerio. Programas PARAD-Pascal</p> <p>Se evidencia en la designación de tareas y los recursos.</p> <p>Evidencia: Manual de procedimientos y funciones, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual.</p> <p>Se han realizado donaciones para ayudar afectados en desastres naturales. Se ha iniciado la implementación de las 3Rs.</p> <p>Evidencias: Fotos, registros de asistencia, comunicaciones de invitación.</p>	
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 	<p>Se ha implantado. Evidencia: Correos informando modificaciones PEI y POA, manuales de funciones y procedimientos.</p> <p>Se traduce el PE en POA y se elaboran acuerdos de desempeño Evidencia: Planes Operativos Anuales de las unidades. SCG. Acuerdos de desempeño.</p> <p>Se han desarrollado planes y programas. Evidencia: El POA, Acuerdos de desempeño.</p> <p>Se comunica. Evidencia: La publicación POA en la intranet.</p> <p>Se desarrolla y aplican métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles. Evidencia: El SISMAP, SCG, SGC, S4, Carta Compromiso Institucional, evaluación del desempeño, evaluación del POA.</p>	

<p>6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p>	<p>Si se han desarrollado. Evidencia: Resultados del SISMAP, SCG, SGC, evaluación del desempeño, evaluación del POA, S4, Carta Compromiso Institucional, Mediciones de Satisfacción Externas y evaluación del desempeño.</p>	<p>No se han desarrollado métodos de medición entre productos y servicios e impacto.</p>
<p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>Se evidencia adquisición de software (Sist. Control interno). Evidencia: Contrato firma.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>Se ha creado y desarrollado un premio interno a la innovación individual</p>	<p>No se evidencian el desarrollo de una cultura para la innovación.</p>
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>		<p>No se evidencia el monitoreo sistemático de los indicadores de gestión del cambio.</p>
<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>	<p>Se ha debatido sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes. Evidencia: Solicitud de diagnóstico a la OCDE Diagnostico OCDE Seminario presentación OCDE. Informe Consultoría para RED de Innovadores.</p>	

<p>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.).</p>	<p>Se ha implementado el PDCA. Evidencia: SCG, Sistema de gestión de calidad.</p>	<p>No se evidencia que se haya implementado un sistema de gestión de cambio.</p>
<p>5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p>	<p>Aseguramos la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados. Evidencia: Implementación de presupuesto en el POA, programación presupuestaria por unidad, Reuniones con la Dir. Presupuesto.</p>	
<p>6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</p>		<p>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.</p>
<p>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.</p>	<p>Se promueve el uso de herramientas de administración electrónica Evidencia: SCG, SISMAP, SASP, S4, Página Web, Página de Transparencia y Observatorio de Servicios Públicos.</p>	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	<p>Se analiza periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos. Evidencia: Solicitud de concursos, contratación de personas, POAs unidades.</p> <p>Se desarrolla e implementa una política de gestión de recursos humanos. Evidencia: Permisos especiales para estudio, paternidad, maternidad y salud, licencias para estudio.</p> <p>Aseguramos las capacidades de las personas, a través de concursos públicos y manual de cargas civiles y comunes del estado Evidencia: Manual de puesto, publicación de concursos en la web.</p> <p>Se ha desarrollado e implantado. Evidencia: Cumplimiento de los Reglamentos 525-09, 527-09 y 251-15.</p>	<p>No se evidencia la Inserción laboral de personas con discapacidad.</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>Se apoya la cultura del desempeño. Evidencia: Cumplimiento del Reglamento 525-09. Bono por desempeño. Bono por resultado PIMP (reconocimiento de equipo).</p>	
<p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p>	<p>Utilizamos perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones Evidencia: Descripción de puestos. Manual de cargos por competencias y el Manual de Funciones, Plan de Capacitación.</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>Se presta especial atención a las necesidades de los recursos humanos. Evidencia: Formación de personal para el uso de nuevos sistemas. Capacitaciones uso Reclasoft y Concursa.</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 gestiona el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia de acuerdo a la establecido en la Ley 41-08. Evidencia: Procesos de concursos, La elaboración del Plan de Capacitación.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en</p>	<p>Se identifica las capacidades actuales de las personas.</p>	<p>No se evidencia que se identifique las capacidades, habilidades, conocimientos y</p>

<p>términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>Evidencia: Inventario de expedientes, selección y reclutamiento, evaluaciones de desempeño laboral.</p>	<p>actitudes y que se compare de manera sistemática con las necesidades de la organización.</p>
<p>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.</p>	<p>Se debate, establece y comunica una estrategia para desarrollar capacidades. Evidencia: Se evidencia el establecimiento de un plan de Capacitación anual y Desarrollo.</p>	
<p>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.</p>	<p>Desarrollamos, consensuamos y revisamos planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos. Evidencia: Detección y revisión de planes de capacitación. Evaluaciones del Desempeño.</p>	
<p>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.</p>	<p>Realizamos formaciones para el desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgos. Evidencia: Taller liderazgo supervisores y técnicos. (talleres con Sr. Bertuchi). Maestrías en gerencia y productividad, Maestrías en Alta Gerencia Pública, Maestría en Ciencias de la Gerencia de la Ingeniería, Maestría en Recursos Humanos. Capacitación en atención al usuario.</p>	
<p>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).</p>	<p>Lideramos y apoyamos a los nuevos empleados. Evidencia:</p>	

	Programa de inducción a la institución y al cargo. Asignación de mentores en unidades determinadas.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Promovemos la movilidad interna y externa de los empleados. Evidencia: Remisión de información sobre concursos internos abierto y cerrado, traslado, comunicación de comisión de servicios para todo el personal.	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).	Desarrollamos y promovemos métodos modernos de formación. Evidencia: Cursos, talleres, seminarios online y/o virtuales y presencial. Participación en E-conferencias.	
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.	Planificamos actividades formativas en las áreas de gestión de riesgos y ética. Evidencia: Capacitación sobre gestión de riesgo y ética.	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.	Evaluamos el impacto de los programas de formación y el desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización. Evidencia: Medición y/o evaluación de la efectividad de la capacitación.	Aunque se recoge información sobre el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, no se alimenta ningún indicador al respecto. Tampoco existe un análisis costo/beneficio de las capacitaciones.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se ha revisado la necesidad de promover carreras para las mujeres y el desarrollo de planes en concordancia con ello.

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 promueve una cultura de comunicación abierta. Evidencia: Instrucción para realizar reuniones semanales por unidades. Minutas de reuniones semanales de equipos.	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	Se evidencia el uso de buzones internos de sugerencias, reuniones de gestión y uso de tormentas de ideas. Evidencia: Informes de buzones, minutas de reuniones.	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	Involucramos a los empleados y a los representantes en el desarrollo de planes. Evidencia: Participación de la ASP-MAP en comisiones de personal, comité de riesgos laborales y de salud, comisión de becas.	No existe evidencia de que se involucre a la ASP-MAP en el diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Procuramos el consenso entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución. Evidencia:	

	Elaboración y revisión de planes. POA Evaluación del Desempeño.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Se evidencia la realización anual de encuestas a empleados de Clima Laboral, Encuesta de Satisfacción con el Servicio Interno.	
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.	Aseguramos que los empleados opinen sobre sus supervisores a través de la encuesta de clima. Evidencia: Informe encuestas de clima.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	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, Escalera de Emergencias, mobiliario ergonómico	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	Garantizamos condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados. Evidencia: Se evidencia mediante permisos, licencias para cuidar familiares, amparado en el Regl.524 -09. Acciones. de personal.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Prestamos especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad. Evidencia: Atención a empleados con condiciones de salud desfavorables.	

<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>Proporcionamos planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria. Evidencia: La realización de actividades de premiación y reconocimiento, formación de equipos de voleibol y basquetbol.</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
<p>1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<p>Identificamos nuestros socios clave y establecemos el tipo de relaciones. Evidencia: Relación de proveedores del estado, conformación del jurado de los premios nacional y provincial.</p>	
<p>2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>	<p>Se han desarrollado y gestionado acuerdos de colaboración adecuados con organismos nacionales e internacionales. Evidencia: Acuerdos con universidades</p>	<p>No se evidencia que los acuerdos de colaboración incluyan el aspectos de responsabilidad social tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>
<p>3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.</p>	<p>Se evidencian que se fomenta y organizan colaboraciones a través de proyectos asistencias técnicas tales como Fedomu, ayuntamientos,</p>	

	Hospitales e instituciones del estado entre otros.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Monitorizamos y evaluamos de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones. Evidencia: Indicador de resultado alianzas.	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Se han identificado. Alianzas con universidades privadas P/E PUCAMAIMA, UTESA	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Se definen las responsabilidades y evaluación. Evidencia: Convenios ayuntamientos, UASD	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	Aumentamos las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación. Evidencia: Uso de entrevistas por competencias para concursos públicos.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Se evidencian actividades de benchmarking. Evidencia: Benchmarking con la Dirección de presupuesto (SGC)	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Seleccionamos a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública. Evidencia: Contrataciones para compra	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p>	<p>Aseguramos una política proactiva de información. Evidencia: Página web, foros del Relaciones Laborales, revistas, boletines, síntesis informativas, manual de comunicaciones.</p>	
<p>2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p>Animamos a los ciudadanos/clientes expresen sus necesidades y requisitos. Evidencia: Encuestas de expectativas, Registros de asistencia conversatorios sobre reglamentos, ley de salarios, ley orgánica de la administración pública, Asociaciones de Empleados Públicos, mesas de expertos anteproyectos de leyes.</p>	
<p>3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>Se incentiva a través de encuestas y socialización normativas. Evidencia: Informes Gallup Jul-16 conversatorios sobre reglamentos, mesas de expertos y anteproyectos de leyes. Encuesta de Servicios Públicos 2018.</p>	

<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes. Evidencia: Guía para la gestión de quejas y sugerencias, Informes de encuestas de percepción, satisfacción y expectativas externa. Gallup jul 16. Encuesta de Servicios Públicos 2018.</p>	
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>Aseguramos la transparencia del funcionamiento de la organización, así como de su proceso de toma de decisiones. Evidencia: Página web, Sección de transparencia, cuenta de Facebook, Cuenta de twitter, síntesis periodística diaria.</p>	
<p>6. Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>	<p>Se evidencian mediciones sistemáticas de satisfacción. Evidencia: Informe medición interna 2016. Informe Gallup enero 17. Encuesta satisfacción ciudadana 2018.</p>	<p>No se evidencia la definición y acuerdos con ciudadanos clientes sobre la gestión de residuos.</p>
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>	<p>Desarrollamos una gestión eficaz de las expectativas a través de la publicación de servicios y compromisos de servicios. Evidencia: Carta Compromiso MAP.</p>	
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>		<p>No se evidencia que se asegure la disponibilidad de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios..</p>

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Se evidencia la conexión del POA y el Presupuesto anual. Evidencia: Plan Estratégico (2020/2024) y Plan Operativo, Programación Presupuesto 2019/2020	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Se ha analizado los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras a partir del análisis de los riesgos. Evidencias: Matriz de riesgos, Sistema de control interno	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Aseguramos la transparencia financiera y presupuestaria. Evidencia: Portal de Transparencia, Publicación presupuesto y la ejecución presupuestaria.	
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 eficaz de los recursos financieros, a través del análisis de ofertas para las compras de equipos y materiales.	No se evidencia el uso de contabilidad de costos
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	Se introduce sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos. Evidencia: Control presupuestario y presupuesto por proyectos. SIGEF	

6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se evidencia a través de la estructura aprobada para la DAF, su proceso y procedimientos. Evidencia: Organigrama MAP, Ficha de proceso, procedimientos DAF.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Las adquisiciones de la organización se basan en el cumplimiento de la ley de compras Evid. Procedimiento de compras y contrataciones.	No se puede evidenciar que para las decisiones de inversión se realice análisis costo-beneficio
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se evidencia que se incluyan datos e resultados en los documentos presupuestarios.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p> <p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p>	<p>Se han desarrollado sistemas para la gestión, almacenamiento y evaluación de la información.</p> <p>Evidencia: S4, Reclasoft, Secap, SCA, SCG, Certool.</p> <p>Garantizamos que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>Evidencia: Síntesis periodísticas, informes de buzones; encuesta Gallup. Procedimientos indican como es almacenada.</p>	

<p>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p>	<p>Se evidencia que se controla la información.</p> <p>Evidencia: Manual de comunicaciones. Políticas de seguridad.</p> <p>El conocimiento se controla a través de procedimientos en el SGC. Carpetas compartidas de las áreas con almacenamiento en los servidores de tecnología de la información. Minutas e Informes.</p> <p>Se han desarrollado canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización.</p> <p>Evidencia: Intranet, Outlook, reuniones semanales de áreas y generales, circulares, murales, revista institucional, agenda semanal.</p> <p>Se asegura un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización.</p> <p>Evidencia: Procedimientos, benchmarking internos, socialización de metodologías, manual de comunicación, Proceso de inducción y acompañamiento.</p> <p>Se garantiza el acceso e intercambio de información relevante.</p> <p>Evidencia: Página web, intranet, foros, página web, Outlook, boletines. Capacitación en lenguaje de señas. Colocación de rampas y parqueos para discapacitados.</p>	<p>No se evidencia que se tenga en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad.</p>
--	---	---

<p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>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: Manual de procedimientos, Manuales de usuarios; Compromiso de confidencialidad firmado por los empleados de TI. Carpetas compartidas, registro de las claves de las PCs (reclutamiento, RR.HH., DGCambio), Intranet.</p>	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 	<p>Se evidencia diseño y desarrollo de la tecnología de acuerdo a los planes. Evidencia: Secap, Observatorio, S4, Reclasoft, SCA, SCG, Certool.</p> <p>Se asegura el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología. Evidencia: Registros de capacitación en los nuevos sistemas, manuales de usuario, backups, políticas de seguridad, Asistencia de Soporte Tecnológico.</p>	<p>No se evidencia la implementación, monitoreo y evaluación de la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.</p>

<p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>Se evidencia que se aplica a través de:</p> <p>Aprox. 99% del personal técnico tiene una PC asignada para realizar sus tareas; software, backups.</p> <p>Intranet, Outlook, web, carpetas compartidas.</p> <p>Capacitaciones S4, Certool, Sismap.</p> <p>Foros, Página web, redes sociales, correo electrónico.</p> <p>Se evidencian contratos de mantenimiento de redes.</p> <p>Las TICs son utilizadas para prestar servicios de manera directa.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Creación de canal youtube. Facebook, instagran.</p> <p>Creación de servicios en línea.</p> <p>Se cuenta con equipos especiales para las necesidades de la organización.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Centrales multifuncionales</p>	<p>No se muestran evidencias de que se esté atento a las innovaciones tecnológicas y la revisión de las políticas.</p> <p>No se evidencia que se tenga en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC.</p>
--	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 	<p>Se evidencia la prestación de servicios en 2 puntos diferentes Santo Dgo. Y Santiago y conexión con transporte público en ambas sedes.</p> <p>Evidencia: Reciente cambio de locación con redistribución de las distintas unidades y espacios ampliados para mejor comodidad de los usuarios. Carta Compromiso/ brochures.</p> <p>Se evidencia el uso eficiente de las instalaciones basado en las necesidades de la organización</p> <p>Evidencia: Asignación de nuevas oficinas.</p> <p>Se evidencian acciones.</p> <p>Evidencia: Contratos mantenimiento y equipos; control de suministro de materiales.</p> <p>Se evidencia acciones.</p> <p>Evidencia: Mantenimientos de vehículos, Matriz de asignación de transporte. Correos recordando apagar las PCs al término del horario laboral, establecimiento de una temperatura estándar para los aires acondicionados.</p>	

<p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Se evidencia acceso a transporte público y algunos parqueos disponibles.</p> <p>Se evidencia el desarrollo de una política integral para gestionar los activos físicos. Evidencia: Política de activos fijos. Ponemos nuestras instalaciones a disposición de la comunidad local. Evidencia: Solicitudes de salones y laboratorios del IAC.</p>	<p>No todos los empleados tienen facilidad de parqueo.</p> <p>No se evidencia el desarrollo de una política integral para gestionar reciclado seguro.</p>
--	--	---

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p>	<p>Se han identificado, documentado y realizado un mapa de todos los procesos del ministerio. Evidencia: Mapa de procesos, fichas y procedimientos.</p> <p>Se han identificado y asignado. Evidencia: Fichas de procesos y procedimientos.</p>	

<p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>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).</p> <p>6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p>	<p>Se han analizado y evaluado los procesos. Evidencia: Minutas de reuniones, Solicitudes de modificación de procesos. Se analizaron los riesgos por medio de una matriz de riesgos.</p> <p>Se asegura que los procesos apoyan los objetivos estratégicos. Evidencia: Mapa de procesos, procedimientos, PEI, POA.</p> <p>Se evidencia involucramiento de empleados y grupos de interés. Evidencia: Minutas de reuniones para revisar procesos, correos con solicitudes de aportes (Proc. medición satisfacción).</p> <p>Se evidencia la vinculación del presupuesto a los planes estratégicos y operativos. Evidencia: Priorización de acciones. PEI</p> <p>Se evidencia el ejercicio de simplificación de 2 trámites y la modificación de los procedimientos de la División de Compras y contrataciones por el Decreto 350-17 que establece el Portal Transaccional del Sistema Informático para la Gestión de Compras y Contrataciones del Estado Dominicano y el 15-17 Sobre la Disponibilidad Presupuestaria.</p>	<p>No se evidencia que se involucre a todos los grupos de interés externos en el cambio de los procesos.</p>
---	---	--

<p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>	<p>Evidencia: Informe Simplificación de Trámites. Los 6 Procedimientos de la División de Compras y contrataciones. Se han establecido objetivos resultados orientados a la satisfacción de los ciudadanos/clientes. Evidencia: Carta compromiso MAP. Solicitudes de cambio en los procesos. Se han colocado en la página web 3 servicios electrónicos. Evidencia: Concursos públicos Certificaciones de carrera Calculo laboral El MAP ha realizado acciones para innovar sus procesos como lo demuestra la inclusión de herramientas informáticas tales como SISMAP, SASP, RECLASOTF, SECAP, S4, Observatorio de Servicios Públicos, Portal CONCURSA y la participación en la realización del 1er Benchmarking sobre Gestión e Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en el Sector Público.</p>	<p>No se evidencia que se monitorice y evalúe el impacto de las TIC.</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 los outputs. Evidencia:</p>	

	Ficha de procesos	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	Se involucra a través de encuestas internas y encuesta Carta compromiso. Evidencia: Informes SIGMA Dos 2019 , Encuesta de Servicios Públicos SIGMA Dos 2019.	No existe evidencia de que se analice la eficacia de los productos y servicios teniendo en cuenta aspectos de género y diversidad
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 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: Levantamiento de Satisfacción y Expectativas realizado por la Dirección de Gestión y Ciudadanía (Sigma Dos).	
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 que se involucre 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.
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 Evid. Página web.	No se evidencia que se hay involucrado los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos.
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 presa, Facebook, Instagram, Carta Compromiso al Ciudadano.	
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	Se promueve a través de brochures, murales, página web. Evidencia:	No se dispone de documentos en distintos idiomas ni en el Sistema Braille.

de noticias en formato de audio, etc.).	Facebook, Instagram, Carta Compromiso al Ciudadano.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Se desarrolla un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos. Evidencia: Procedimiento de Sugerencias y Quejas. Carta Compromiso.	

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 ha definido a través de: Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional, Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 Evidencia: PEI, Certificación ISO. Metas Presidenciales.	
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: Conformación jurados premios a la calidad. Acuerdos Fedomu.	
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.	

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 para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Se evidencia la creación de mesas técnicas para tratar diferentes temas relacionados con la función pública. Evidencia: Minutas metas técnica salud.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).	Se evidencian acciones dirigidas a procesos inter organizacionales, compartir servicios y procesos comunes tales como S4, Reclasotf.	No se evidencia que la creación de procesos inter-institucionales sea consecuencia de la creación de incentivos para con ello desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.
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 generales, aplicación. Evidencia: Autodiagnóstico institucional, 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
I. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la	91.3 % de satisfacción con la recepción al visitante del ministerio. 88.1% de	

<p>información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. 	<p>satisfacción con la disposición para ayudarles a obtener el servicio amabilidad. 96.3% con el trato recibido. Evidencia: Informe SigmaDos 2019.</p> <p>Se evidencia mediante los resultados de la encuesta de satisfacción de usuarios donde se obtuvieron resultados de 96.3 con la facilidad para ubicar las instalaciones y 92.7 con el horario para atender al público. Evidencia. Informe SigmaDos 2019 100% en el ranking transparencia de la DIGEI</p> <p>92.6% de satisfacción con el tiempo para asesorar o prestar servicio. 90.5% de confianza. Evidencia: Informe SigmaDos 2019. 87.9% de satisfacción con la comprensión de necesidades individuales. Evidencia: informe GALLUP 95.4% con los materiales informativos suministrados. Evidencia: Informe SigmaDos 2019. Evidencia: Informe de Satisfacción SigmaDos 2019 Se evidencia una frecuencia anual Evidencia: Informes SigmaDos 2018 y 2019</p>	<p>No se evidencia la medición del involucramiento y la participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones.</p>
--	--	--

10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	86.2% de confianza. Evidencia: Informe SigmaDos 2019.	
---	--	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 	<p>Se evidencia medición de expectativa de grupos de interés. Evidencia: Informes encuesta SigmaDos 2018 4 Sugerencias recibidas. 2 implementada Informes buzones externos 2019 Implementación de sistemas de turno</p> <p>70% de usuarios femeninos, 30% usuarios masculinos. 57% masculino y 42% femeninos para encuestas presenciales Evidencia: Informe S4 visitas presenciales. Informe SIGMADOS</p>	<p>No se evidencia el grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p> <p>No se evidencia el alcance de la revisión realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios	98% de satisfacción	

(departamentos).	Evidencia: Informe de medición presencial.	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	84% de satisfacción con el tiempo para prestar el servicio Evidencia: Informe SigmaDos 2018.	No se ha difundido en costos de cada servicio que ofrece el ministerio
3. Costo de los servicios.	Existe un informe sobre los costos de los servicios institucionales Evidencia: Informe consultoría.	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	97.2% de satisfacción con la disponibilidad de la información sobre el servicio. Evidencia: Informe Sigma Dos 2019	

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.	Seis (6) canales. Evidencia: Revista, brochure, Carta Compromiso, Pagina Web, Facebook, Murales.	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Se ha medido la disponibilidad y precisión de la información. Evidencia: Encuesta de Satisfacción Usuarios 2019.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Se evidencia que el PEI y POA están disponibles en la web institucional. Evidencia: Página web www.map.gob.do	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	Ninguna (0).	

5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Creación de redes sociales. Facebook, twitter. Evidencia: Facebook, Twitter.	No se presentan resultados sobre el alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.
--	--	---

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. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	5 días laborales para el procesamiento de quejas Evidencia. CCC-MAP Ningún (0) expediente devuelto 98% de cumplimiento de la CCC-MAP Evidencia: Informe CC-MAP 2019	

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). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	55.56% índice de satisfacción con las unidades de apoyo. 106% de cumplimiento del POA Enc. Gallup interna 2017. Informe 2do semestre POA. 95% de participación del personal en reuniones semanales de gestión	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 	<p>Minutas de reuniones internas.</p>	<p>No se ha medido la participación de las personas en actividades de mejora. No se ha medido el conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. No se ha medido los mecanismos de consulta y diálogo. No se ha medido la responsabilidad social de la organización</p>
--	---------------------------------------	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 	<p>Los procesos de la organización presentan un 92% de rendimiento Evi. Certool El 100% de los servidores se evalúa por acuerdos de desempeño</p>	<p>No se evidencia la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización y de comunicar sobre ello.</p> <p>No se evidencia la extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>No se evidencia el enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. 		<p>No hay evidencia de que se ha medido el ambiente en temas de gestión de conflictos, agravios, problemas personales o mobbing; ni la cultura organizacional en términos de promoción de la transversalidad entre departamentos.</p> <p>No se evidencia medición del enfoque hacia las cuestiones sociales.</p> <p>No se ha medido la toma de consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p> <p>No se ha medido la disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. 		<p>No se evidencia mediciones de percepción relacionadas al plan de carrera y de desarrollo de competencias</p> <p>No se evidencia medición de la motivación y el empoderamiento.</p> <p>No se evidencian mediciones del acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 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). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. 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). 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.). 8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. 	<p>5 quejas internas recibidas en 2018. Evidencia: Informes buzones.</p> <p>80.54% del personal respondió la encuesta de clima organizacional. Evidencia: Informe SECAP 2018. 97% de evaluación general. Evidencia: Certool.</p> <p>El 89.03 de los encuestados considera indispensable el uso de la TICs en su trabajo. Evidencia: Encuesta de clima . Existe el indicador de eficacia de las capacitaciones realizadas con un 98% de rendimiento. Evidencia Certool (módulo cuadro de indicadores) 5 quejas recibidas. Evidencia: Informes buzones 2019.</p> <p>Frecuencia anual. Evidencia: Agenda institucional</p>	<p>No se evidencia medición del nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p>
--	---	---

<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>De manera anual se reconocen los equipos a través de la entrega del PIMP. Evidencia: Fotos, registros de asistencia No se han reportado.</p> <p>Anualmente se celebran camitas por la salud, charlas de reciclaje Evi. Registros de charlas. Invitación a caminatas</p>	
--	--	--

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del</p>	<p>A través de la Encuesta Gallup se evidencia un 95.1 % considera MAP factor positivo desarrollo del país.</p>	<p>No se evidencia medición de la reputación de la organización.</p> <p>No se evidencia medición del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional.</p>

<p>pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.). 8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social. 	<p>100 puntuación en el ranking de transparencia. 97.6 SMMGP</p> <p>Evidencia: Portal de transparencia (Rankin gubernamental SMMGP)</p>	<p>No se evidencia medición del enfoque hacia cuestiones medioambientales.</p> <p>No se evidencia medición del impacto sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>No se evidencia medición del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional.</p> <p>No se evidencia medición de percepción de la participación en la comunidad</p>
---	---	---

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas 	<p>Se evidencia conformación de comité de riesgos, colocador de silenciador en la planta eléctrica. Evidencia: Comunicación convocatoria. Actas de constitución, facturas.</p> <p>Participación del sr. Ministro en consejo de ministro. Los directivos forman parte de las mesas técnicas de salud y servicios públicos</p> <p>Desde enero 2019 a la fecha se han realizado 15 entrevistas y 60 notas de prensa. N/A</p> <p>N/A</p> <p>Se han realizado visitas al altar de la patria con todos los empleados. Jornadas Zika y Dengue. Evidencia: Com. Invitación. Fotos.</p>	<p>No se evidencia que se mida la Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad</p> <p>No se evidencia que se mida el apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas</p> <p>No se evidencia la medición de Intercambio productivo de conocimientos e información con</p>

<p>por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>Se evidencia la implementación de acciones tendentes a reducir los riesgos ocupacionales y de salud laboral. Aplicación pruebas COVID-19.</p> <p>Evidencias: Correo de convocatoria.</p>	<p>otros, por ejemplo el número de conferencias, número de coloquios nacionales e internacionales.</p> <p>No se evidencian resultados de medición de la sostenibilidad social.</p>
---	---	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p>	<p>Se evidencian. 38 servicios, nivel de satisfacción de usuarios en un 92%.</p> <p>Se evidencian resultados en términos de out come (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.), por medio de Servicio Consulta Volante de Pago por email; Consulta Expediente SASP; Portal de Concursos Públicos; Convenios de Trabajos con Hospitales priorizados; Entrega de presupuestos de cooperación Ayuntamientos diversos a través del Programa PASCAL; Foros de Atención de Consultas (Direcciones de Tecnología de la Información (24 consultas SASP),</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto. 	<p>Relaciones Laborales (31 consultas) y Análisis del Trabajo (13 en 2015 y 5 2016 consultas)); Expansión del SASP 134 instituciones y 382,862 expedientes de servidores incorporados en la base de datos; Talleres Ley 41-08. Evidencia: Portal Web</p> <p>98% de cumplimiento de la carta compromiso. Norma UNE 93200. Evidencia: Certificado carta compromiso.</p> <p>Se evidencia un 90% de cumplimiento para el 2017 contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. Se evidencian 4 auditorías de SGC y Carta compromiso. Evidencia: Informes de auditorías.</p> <p>Se muestran resultados de actividades de benchmarking. Evidencia: minutas de reunión DGII.</p> <p>Se evidencia que el desarrollo del SISMAP municipal, portal concursu, SECAP. Evidencia: Página web MAP.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 		<p>No se muestran mediciones sobre la respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p>

<p>2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p>	<p>Se evidencia ejecución presupuestaria 2018/2019 vs. Cumplimiento POA 2019/2020.</p> <p>Se ha mejorado la gestión del desempeño a través del uso del S4, mediante el cual se han gestionado 17,125 2019 y 12, 819 2020 (Actual) Evi. Reportes del S4</p> <p>Se evidencian resultados de la eficacia de las alianzas un 87% para el 2017 y 82%; para el 2018.</p> <p>Se evidencia que se han diseñado nuevos productos en línea. Evidencia: diseño del banco de conocimiento, nuevo catálogo de servicios y nuevas redes sociales</p> <p>Mantenimiento de certificado ISO y Carta compromiso 2019/2020. 2 certificaciones de calidad. SGC, carta compromiso Evidencia: Certificados.</p> <p>Se evidencia el cumplimiento del 90% del presupuesto de la organización. Evidencia: Informe de ejecución presupuestaria. La inspección financiera fue realizada por la cámara de cuentas en la que se presentan recomendaciones de gestión Ev. Informe preliminar CC</p>	<p>No se muestran resultados del análisis comparativo de los benchmarking.</p>
---	---	--

11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se evidencia medición de la eficiencia de costos.
---	--	--

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.