



Avanzamos para ti



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

MINISTERIO DE LA JUVENTUD

FECHA

Mayo 2021

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
<p>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p> <p>2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.</p>	<p>El Ministerio de la Juventud ha formulado y desarrollado su misión y visión, además se ha realizado el Plan Estratégico Institucional (PEI), donde se evidencian nuestros puntos de acción. Considerando que el mismo se ha de revisar al término de los dos primeros años.</p> <p>En la página 13 encontramos la evidencia de lo anterior expuesto: https://transparencia.juventud.gob.do/download/plan-estrategico-institucional-2021-2024/ .y en el portal institucional.</p> <p>Por medio de la realización del nuevo PEI, y apegados a los marcos legales que rigen la Institución se estableció el siguiente marco estratégico institucional de la institución para los próximos cuatro (4) años.</p> <p>La evidencia de lo anterior expuesto se encuentra en la página 43 del PEI, y que lo lleva el siguiente enlace para el documento: https://transparencia.juventud.gob.do/download/plan-estrategico-institucional-2021-2024/ .</p>	

<p>3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.</p>	<p>Quedan establecidos políticas y procedimientos para asegurar que los colaboradores de la Institución participan de los procesos de elaboración de los Planes Estratégicos y Operativos del Ministerio, y sus consecuentes revisiones, hasta obtener el producto final.</p> <p>Como evidencia se tiene el Plan Estratégico Institucional además del Código de Ética.</p>	<p>No se evidencian políticas y procedimientos claros para que el proceso de divulgación de los Planes se realice por medio de reuniones de inducción para los nuevos colaboradores.</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>No hay evidencia de ninguna política o procedimiento para la revisión periódica de los planes. Por lo que se debe crear o incluir una política de revisión.</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>Existe un Código de Ética, el mismo del año 2017. Mismo que sirve de evidencia.</p>	<p>Se encuentran algunas decadencias en el mismo, por lo que actualmente nos encontramos en un proceso de revisión. Además de que al inicio de la nueva gestión no se encontró un Manual de Gestión y Prevención de Riesgos.</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>Existencia del Código de Ética. Este mismo sirve de evidencia.</p>	<p>Inexistencia de manuales de procedimiento para cada una de las operaciones que pueden verse involucradas en temas de riesgo integren la parte de mitigación. Por otra parte, los mismos deben estar orientados a por el Comité de Ética.</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>El Código de Ética.</p>	<p>Como se menciona anteriormente, se han de establecer políticas para realización de reuniones periódicas como parte de lo que se incluye en los manuales de procedimiento. Debido a que no existen.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p>	<p>Se han encontrado Manuales de Cargos y Funciones, además de la Estructura Organizativa de la Institución. Como evidencia tenemos los Manuales mencionados, documentos que avalan las convocatorias a reuniones que se han llevado a cabo para la revisión de la Estructura, y otros procesos de Recursos Humano.</p> <p>Se evidencia que a partir de las encuestas de clima laboral se identifican las prioridades, además en función de las necesidades organizativas de la Institución, además de lo que se pueden ver en el Análisis Situacional del PEI y el Diagnostico institucional (págs. 23-40), realizados por y para la nueva gestión. Los acuerdos de desempeño de los colaboradores.</p> <p>En el Plan Operativo Anual (POA), se tiene trabajado de acuerdo con las necesidades. El enlace del POA preliminar, en tanto termina de ser revisado por la analista asignada del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, se encuentra en el portar de transparencia y del que se accede a través del siguiente enlace: https://transparencia.juventud.gob.do/plan-estrategico-institucional/plan-operativo/.</p>	<p>No se han encontrado ninguna evidencia de documento que sirva para la gestión de alianzas, y algunos de los encontrados están incompletos y sin la firma de la Máxima Autoridad Ejecutiva.</p> <p>No hay un manual de políticas y procedimientos para el establecimiento de los Acuerdos de Desempeño como actividad clave.</p> <p>No hay una unidad en la estructura organizativa que trabaje el tema de género a nivel institucional.</p>

<p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p>	<p>Como evidencia, el PEI muestra la propuesta de una nueva estructura.</p> <p>Se cuenta con el manual del Políticas de la Dirección de Tecnología de la Información donde se cuenta con las directrices de cada una de las políticas. Dicho manual tiene trata los puntos de la Gestión de la Infraestructura y los Activos de la Institución identificando las responsabilidades y el soporte que se les ha de brindar a los usuarios.</p> <p>Uso correcto del correo electrónico a nivel institucional, además del uso de la Aplicación de WhatsApp. Se evidencia a través de las Capturas a los</p>	<p>No existe un sistema que permita el control o gestión de la información. Mientras tanto se cuenta con un correo que sirve de evidencia, ya que en el mismo se solicita la programación del Software. Además, se resalta que uno de nuestros puntos de mejora para empezar, ha de ser y ha sido, diseñar políticas y procedimientos para la gestión de riesgos.</p> <p>La institución no cuenta con un sistema de Gestión de Calidad que nos permita eficientizar los procesos institucionales y la mejora de los servicios que ofrecemos a nuestra población meta.</p> <p>No hay un mecanismo o procedimiento para articular las estrategias operativas o administrativas, con aquellas que se relacionan con la gestión de la información y comunicación a nivel electrónico de la Institución.</p> <p>No hay políticas o procedimientos para la planificación y gestión de los proyectos que se programan en la Institución.</p> <p>No hay evidencia que muestre que la Dirección de Recursos Humanos se involucra en la gestión de la comunicación interna para un mejor desarrollo de la cultura organizacional.</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>Correos electrónicos de las Campañas que se realizan, además de los resúmenes semanales que se envían a través del grupo de WhatsApp.</p> <p>A través de la encuesta de Clima Laboral, la retroalimentación y el compromiso de adoptar los criterios de mejora para ser incluidos en los PEI y POA.</p> <p>Además de la firma de los Acuerdos de Desempeño.</p> <p>La evidencia del ejemplo la forman la firma de los acuerdos, los reportes e informes de la Encuesta de Clima, además del Eje de Compromiso Institucional que se encuentra en el PEI.</p>	<p>No hay evidencia de que deban realizar reuniones para la retroalimentación de los resultados de la Encuesta de Clima Laboral.</p> <p>No hay política para retroalimentar a los colaboradores sobre qué acciones, actividades o resultados provocan cambios para la mejora o transformación de los procesos de planificación.</p>
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p>	<p>Código de Ética y Manual de Inducción del 2015.</p> <p>En ambos documentos se exponen una serie de preceptos para el correcto orden y funcionamiento tanto de las relaciones interpersonales como laborales de los colaboradores, además de normas o códigos como lo puede ser el Código de Vestimenta.</p>	<p>No hay una política de actualización de los Manuales y sus políticas.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 	<p>Encuesta de Clima Laboral, además de la revisión que se hace semestral a los acuerdos de desempeño. Como evidencia se tiene el Buzón de Denuncias.</p> <p>Se cuenta con Políticas de Capacitación para el personal. Y como evidencia a la misma está el POA y la Política de Capacitación que responde a lo establecido en la Planificación de Recursos Humanos y el POA.</p> <p>Acuerdos de Desempeño. Donde a través de estos, se puede consensuar las metas laborales y profesionales de acuerdo con sus competencias y lo establecido en los Manuales de Cargos y Funciones, mismos que detallan las tareas propias del rol que están ejerciendo los colaboradores.</p> <p>Manual de Capacitaciones. Mismo que sirve de evidencia además del Plan del Recursos Humanos y el Manual de Compensación.</p>	<p>No se evidencia la existencia de una Cultura Organizacional del Ministerio.</p> <p>No hay políticas para la consulta periódica a los colaboradores.</p> <p>Inexistencia de mecanismos para la promoción del desarrollo de los empleados, además de actualizar las políticas con las que cuenta la institución.</p> <p>Al igual que el punto 10, del SUBCRITERIO 1.2, no hay una política que permita la retroalimentación a todos los colaboradores.</p>
---	--	---

<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>Procedimientos para licencias y permiso, cuyo marco es regulado por la ley 41-08 de Función Pública. Como evidencia tenemos los Formularios de Licencias y Permisos.</p>	<p>No hay mecanismos que permitan sistematizar la identificación y valoración de aquellas propuestas/recomendaciones de los colaboradores y líderes.</p> <p>No hay políticas o procedimientos para la compensación y beneficio de los colaboradores.</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>Análisis PESTEL, además del Formulario Análisis de Grupo de Interés. Con lo que se consigue conocer las necesidades de los grupos a los que impactan las políticas de la institución. La evidencia que sustenta es el Plan Estratégico Institucional. Además de que se cuenta con la Consulta Nacional sobre Juventudes 2018-2030.</p> <p>Se cuenta con la Consulta Nacional sobre Juventudes 2018-2030.</p>	<p>No hay periodicidad de las consultas, y análisis a la población que se pretende impactar. En la consulta debería haber existido una clara definición de las distintas etapas de la población y sus necesidades, para que al igual que la periodicidad puedan nacer de la consulta políticas más estratégicas.</p>

<p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>La Ley General de la Juventud especifica la siguiente función para el ministerio en su Artículo 47, literal b) Articular, coordinar y ejecutar acciones con los organismos del Estado para asegurar que las políticas públicas, programa y proyectos sectoriales contemplen criterios de juventud.</p> <p>Por lo que, de acuerdo con los resultados obtenidos de las Consultas, Formularios de Análisis de Grupos de Interés y demás instrumentos se consideran políticas que a través de sus programas de acción han de impactar la población, como entidad responsable de articular políticas en pro de la juventud.</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>El Plan Estratégico Institucional muestra cómo se alinean las Metas y Productos de la Institución con las Metas Presidenciales y otros marcos de planificación como la Estrategia Nacional de Desarrollo.</p> <p>Además, se tiene una comunicación efectiva y eficaz, y a menudo se llevan a cabo reuniones con los analistas del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo donde se evalúa que cada acción, producto y servicio que ofrece la Institución sean orientados a los ejes del Plan Estratégicos Institucionales. Por lo que luego de tener la alineación se proceden a desarrollar la planificación de cada uno de ellos y acordar reuniones de trabajo para establecer alianzas con las entidades claves que nos han de permitir alcanzar las metas de la entidad.</p> <p>La evidencia a citar es el PEI.</p>	

<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>Contamos como herramienta con el Buzón de Quejas y Sugerencias. Y como evidencia tenemos el Manual de Políticas del Buzón, reportes de la apertura y fotos del Mismo.</p> <p>Se tiene evidencia de trabajo con Instituciones No Gubernamentales como el Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas (UNFPA), además que, a través de la División de Bienestar Estudiantil, se da soporte a las Asociaciones Sin Fines de Lucro que promueven en desarrollo integral de la Juventud, así como a aquellas Asociaciones de Estudiantes Universitarios.</p> <p>Hay evidencia de un programa de Voluntariado.</p> <p>Se cuenta con una Política de Prensa, además que actualmente los Portales Institucionales, están eficientemente actualizados con la información pertinente. Tales, el Portal de Transparencia, el Portal de Calidad de los Servicios Públicos,</p>	<p>No hay una política para valer a la Institución de herramientas que involucren a los grupos de interés en la toma de decisiones.</p> <p>Tener relaciones estables, que permitan reuniones periódicas y productivas con aquellas autoridades que ayuden a eficientizar las normativas legales y jurídicas de la Institución.</p> <p>Mejora y creación de aquellos Manuales de Políticas y Procedimiento que regulan el otorgamiento de asesoría técnica y ayuda económica a las distintas Asociaciones Sin Fines de Lucro u Organizaciones No Gubernamentales.</p> <p>Establecer una política para el mismo, ya que no cuenta con una.</p>
---	---	--

<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Plataforma 311, Página Web de la Institución, Redes sociales, etcétera. Misma que sirve de evidencia, además de los reportes de dichos portales y los reportes de las redes.</p> <p>Cada producto que se lanza cuenta con su propia identidad gráfica.</p>	
--	---	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p> <p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-</p>	<p>La institución cuenta con un marco legal que delimita la población que ha de impactar a un grupo de nivel etario, por lo que se intenta llegar a esa población de manera estratégica a través de los medios que más utiliza.</p> <p>Para ello se cuenta con varias encuestas que se realizaron al inicio de la gestión, como evidencia para el análisis de las necesidades detectadas.</p>	<p>No hay evidencia de análisis sistemáticos de la información recopilada de los grupos de interés.</p> <p>No hay evidencia.</p>

<p>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>Históricos que se encuentran en el Portal del SISMAP, Transparencia. Como evidencia tenemos las Memorias Institucionales.</p>	<p>No hay un sistema de reportes internos que permita conocer información relevante sobre qué está pasando en la gestión.</p> <p>No hay evidencia.</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>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>En el Plan Estratégico Institucional, la misión, visión y valores de la organización son traducidos en ejes estratégicos que han de ser ejecutados en los distintos Planes Operativos Anuales, previamente identificados y definidos como planes de acción. Lo anterior expuesto se basa en un análisis situacional de las necesidades de los grupos de interés. Del cual es reporte del mismo es la Evidencia, además del PEI, los reportes y convocatoria a reuniones y mesas de trabajo.</p> <p>Como anteriormente se expone, los grupos de interés son involucrados a través del Formulario de Análisis de los Grupos de Interés. La evidencia mayor es el Formulario de Análisis de grupos de interés.</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>Ciertamente se evaluó la Memoria de la Gestión anterior, dando como resultado la identificación de que hay procesos que deben ser transformados. Evidencia Memoria Gestión Anterior.</p> <p>Se contaba con el Programa de Voluntariado, pero además también los distintos productos de planificación, dígame programas y proyectos, van dirigidos a los jóvenes. Evidencia, se tienen documentos y reportes de actividades del Voluntariado, además de lo encontrado en la Memoria del año 2020.</p>	<p>No hay una política o plan de gestión de riesgo, con el objetivo que, de mejorar los métodos de reporte de cada una de los planes, programas o proyectos, sean evitadas aquellas tareas o situaciones que ponen en riesgo lo trazado.</p> <p>No hay programación y planificación financiera y administrativa, donde se cuente con un inventario eficientemente administrado del estatus y disponibilidad de los recursos.</p> <p>No hay evidencia más allá de lo que actualmente se encuentra plasmado en los documentos / instrumentos de planificación.</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 desarrolla en las reuniones de inducción para nuevos colaboradores, además de que luego de que quienes contribuyeron a la planificación esta sea socializada con los integrantes de cada unidad de la Institución. Como evidencia se cuenta con la presentación de inducción y los formularios de las reuniones.</p> <p>Para ellos se cuenta con el Plano Operativo, donde en cada una de las áreas se detallan las acciones a ejecutar. La evidencia la proporciona el Mismo Plan Operativo Anual (POA).</p> <p>Indicadores de medición y gestión, tanto en el Plan Operativo Anual como en el Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Se evidencian en el POA y PEI, con cada uno de sus indicadores preestablecidos.</p>	<p>No hay evidencia de que se haya desarrollado un plan de comunicaciones.</p> <p>No hay evidencia.</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>En el Plan Operativo Anual se encuentran indicadores y productos esperados para cada uno de los objetivos propuestos. La evidencia es el Plan Operativo Anual (POA).</p>	<p>No hay evidencia anterior a lo propuesto.</p>
<p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>Propuesta de una nueva Estructura Organizativa. Correos, formularios de reuniones y demás documentos que sirven de soporte a lo presentado como punto fuerte.</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>No hay evidencia que permita identificar la planificación del desarrollo de una nueva cultura de innovación a través de la formación.</p>
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>	<p>Seguimiento periódico a los distintos indicadores en los portales que miden el desempeño institucional, tales como las NOBACI. Evidencian, los informes trimestrales presentados a la Máxima Autoridad.</p>	
<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>		<p>No hay evidencia sobre el debate de la innovación y modernización planificada a los grupos de interés.</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.).	Aplicación del Modelo CAF, además de la elaboración de los Planes Estratégicos y Operativos, para monitorizar lo programado.	No hay evidencia previa de la tenencia de un sistema de gestión del cambio.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	El punto fuerte lo establece el seguimiento que se da al presupuesto y la implementación de este, de decir la estructura programática de los Planes Estratégicos. Evidencia: Presupuesto Institucional.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No hay evidencia.
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.	Para ello la institución cuenta con una sólida comunicación, tanto a través de los correos como de las redes sociales. Como evidencia están las redes sociales del Ministerio, los Portales como el 311, Transparencia, SAIP y el correo de acceso a la Información.	No hay evidencia sobre asistencia de servicios vía Web.

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. 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>Planificación de Recursos Humanos. Diagnóstico de las necesidades de Recursos Humanos y la Detección de necesidades de capacitación anual. Como evidencia están el Plan de Recursos Humanos y los Manuales de Capacitación con su plan correspondiente.</p> <p>La institución cuenta con los manuales de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos que sirven para la correcta gestión de las actividades que se desarrollan desde la Dirección correspondiente y que involucren a todo el personal de la institución. Como evidencia se encuentran cada uno de los Manuales de Procedimiento.</p> <p>La Institución cuenta con Manual de Cargos y Funciones, además de un plan de capacitaciones para complementar las aptitudes de los servidores del Ministerio. La evidencia la conforman los Manuales de Cargos y Funciones y de Capacitación.</p> <p>Políticas de Reclutamiento y Selección del Personal. políticas de Compensación y Beneficios.</p> <p>En el Ministerio de la Juventud existen diversas políticas para promover el desempeño. Algunas políticas de evaluación del desempeño constituyen:</p>	<p>No hay mecanismo de aplicación de la política de Reclutamiento y Selección de Personal, ni periodicidad de la aplicación de la misma.</p> <p>Actualización del Manual de Cargos y Funciones.</p> <p>Fortalecimiento de la política de Reclutamiento y Selección, así como la Política de compensación y Beneficios.</p> <p>Implementación del Colaborador estrella. Bono por desempeño. Ya que aunque existan, a las mismas no se prestan.</p>

<p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>Manual de Desempeño, Políticas de Capacitación y actividades para reconocer el desempeño de los colaboradores; lo anterior expuesto como documentación también sirve de evidencia.</p> <p>Las políticas de inducción, además de las de evaluación de desempeño sirven para evaluar a los colaboradores y de acuerdo con las competencias identificadas, con el fin de que las necesidades de la organización se vean cubiertas, sin dejar de lado los perfiles de cada persona. Como evidencia contamos con el Manual de cargos y políticas de evaluación del desempeño que complementan el Plan de Recursos Humanos.</p> <p>Sistema de administración de servidores públicos (sasp) y Bioadmin. Como evidencia se cuenta con los reportes de ambos sistemas, y las charlas y talleres sobre los mismos.</p> <p>La realización de Concursos públicos Internos y Externos, con las políticas internas de igualdad e inclusión. Como evidencia contamos con la contratación del nuevo personal, nuevos nombramientos, y la misma nómina.</p>	<p>El Manual de cargos no está actualizado.</p> <p>No hay evidencia de actualización al personal de Recursos Humanos en el sistema SASP y Bioadmin, capacitación del personal de tecnología en el software del Bioadmin.</p> <p>No encontramos evidencia de reclasificación del personal de acorde a su preparación profesional e Implementación de las políticas Inclusión.</p>
---	---	--

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

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

<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>Esta se realiza con la Evaluación de Desempeño. La evidencia la conforman las Políticas de Capacitación y evaluación del Desempeño.</p>	<p>Implementar la actualización de los perfiles requeridos para los puestos y reclasificar a los colaboradores.</p>
<p>2. Debatar, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>	<p>Como punto fuerte y evidencia de este contamos con las Políticas de Capacitación.</p>	<p>No se realizan reuniones con los directores y encargados para la elaboración del diagnóstico de las necesidades a fin de establecer una estrategia de capacitación por competencias.</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>El Ministerio de la Juventud cuenta con una Política de Recursos Humanos que pretende cubrir todas las necesidades de los servidores de la Institución y que van desde el lanzamiento de convocatoria a recursos hasta la evaluación de desempeño. Como evidencia de este ejemplo contamos con el Plan de Recursos Humanos y las Políticas de la Dirección.</p>	<p>No encontramos evidencia del levantamiento de información para la creación de programas.</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>No encontramos evidencia sobre la solicitud de formaciones que impulsen las competencias directivas.</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>No hay evidencia las competencias de los colaboradores con más antigüedad para que puedan orientar a los de nuevo ingreso.</p>
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>		<p>No se ha encontrado evidencia sobre perfiles del personal y realización de concursos internos cerrados.</p>
<p>7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por</p>	<p>Como punto fuerte contamos con el Manual de Políticas y Procedimiento de Capacitación.</p>	<p>No hay evidencia de innovación en los procesos formativos del personal.</p>

medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).	Mismo sirve de evidencia.	
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.	El Plan de Recursos Humanos cuenta con un plan de capacitaciones para complementar las capacidades de los servidores de la Institución. Para ello se cuenta con el Plan de Recursos Humanos y el Plan de Capacitación.	No hay evidencia de la socialización del Plan de Capacitaciones.
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No hay evidencia de la evaluación de las políticas de Capacitación.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No hay evidencia de una política de género.

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.	El Ministerio de la Juventud, cuenta con Canales de Comunicación Interna. Como evidencia está el grupo de WhatsApp y el Correo Institucional, Además de capturas de los mismos medios y las fotos que son enviadas a los mismos.	No hay políticas para fomentar la realización de talleres de comunicación interna, que orienten sobre la importancia del trabajo en equipo. Informar sobre las actividades que realiza el ministerio constantemente, a través de los canales internos, así como la realización de talleres de trabajo en equipo.
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)).		No hay mecanismos para el establecimiento de la selección de líderes de las diferentes áreas donde puedan comunicar abiertamente sus ideas de cómo mejorar los procesos internos y externos de la institución.

<p>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.</p>	<p>En este punto tenemos como fortaleza que contamos con la Asociación de Servidores del Ministerio. Evidencia de este punto lo constituyen la carta de constitución donde aparecen los integrantes, las evidencias de convocatoria a reuniones, etc.</p>	<p>No se orienta al personal sobre la asociación de servidores y la importancia de la pertenencia en la misma. Creación de una cooperativa de ahorros para el personal.</p>
<p>4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>	<p>El Ministerio de la Juventud ha desarrollado los mecanismos para llegar al consenso, como por ejemplo en las reuniones de Planificación, Para ello se cuenta con la evidencia de las reuniones y las mesas de trabajo para la elaboración de los Planes Operativos Anual y el Plan de estratégico, sean ficha de reuniones, minutas,</p>	<p>No se da a conocer el plan estratégico institucional, para que todas las unidades administrativas ejecuten sus objetivos.</p>
<p>5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</p>	<p>Este punto contamos con la aplicación de encuestas de Clima Laboral, las evaluaciones de desempeño. Como evidencia se cuenta con los informes que presenta la Dirección de Recursos Humano.</p>	<p>No hay evidencia de la que sea de conocimiento de los colaboradores los informes de las encuesta.</p>
<p>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.</p>	<p>Para garantizar la comunicación de los servidores con sus líderes los colaboradores cuentan con el Código de Ética, el Buzón de Sugerencias y la Aplicación de las encuestas de Clima Laboral. Como evidencia tenemos los informes de las encuestas, los reportes de la apertura de los buzones.</p>	
<p>7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p>		<p>No hay Manual de Gestión de Riesgos.</p>
<p>8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por</p>		<p>No existe incorporación en el Manual de recursos humanos, para el plan de suplencia.</p>

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.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No hay políticas inclusivas para los colaboradores en condición de discapacidad.
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).	La institución cuenta con una Política de compensación y beneficio. Las actividades que se realizan o que están en el Plan de recursos Humanos y que corresponden a compensación y beneficio, son parte de las evidencias dan soporte como punto fuerte.	

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Como punto fuerte se tienen las Licitaciones para Compras y Contrataciones, y como evidencia de las mismas tenemos los contratos, los informes y reportes y otros documentos que sirven de aval.	
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.	Acuerdos interinstitucionales, con organismos o agencias internacionales en el país. Para ello se cuenta con los Documentos legales como Contratos y Convenios, además de las fotos, listados de	

	participantes y reportes de los actos conmemorativos de los mismo.	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.		No hay evidencia del fomento a relaciones especializadas.
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No hay evidencia de evaluación periódica alguna, que se haya hecho a la implementación o resultados o productos obtenido de alianzas.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No hay evidencia anterior que permita conocer sobre identificación de alianzas público-privadas.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Acuerdos realizados a través del Departamento jurídico, realizados siempre bajo la revisión y expertiz de un asesor jurídico. Como evidencia se cuenta con los instrumentos legales como Acuerdos y Contratos, además de reportes.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.	Actualmente el Departamento de Cooperación Internacional con un plan de trabajo, y metas para el alcance de los objetivos propuestos a su unidad en los documentos de planificación de la Institución. Como evidencia el Plan de Cooperación.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No hay evidencia previa sobre la realización de procesos previos de benchlearning o benchmarking.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No hay evidencia de criterios de selección que involucren el tema de la responsabilidad social.

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

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	La dirección de Acceso a la Información cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos para el Manejo de la Información, del mismo modo este tiene la Política de actualización del Portal de Transparencia.	
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.	La Dirección de Comunicaciones, del Ministerio de la Juventud, a través del buen uso de las redes sociales invita a la comunicación de los ciudadanos a expresar sus necesidades. Además de que se cuenta con un buzón de quejas, denuncias y sugerencias. Políticas del Buzón de Sugerencias, Redes Sociales de la institución además de los respectivos informes, sirven de evidencia.	
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		No hay evidencia de una política para involucrar a los ciudadanos en las consultas.
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	La institución cuenta con los siguientes instrumentos para la recolección de datos sobre reclamaciones, sugerencias o quejas. Por lo que las evidencias la conforman los reportes de los siguientes portales: Buzón de sugerencias, Portal del SAIP, Sistema 311, Portal de transparencia y Redes sociales.	
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	Para ello la institución cuenta con manuales para el buen manejo del Portal de transparencia. Como evidencia se tiene el Manual para	

en Intranet).	actualización del Portal, además de los distintos reportes.	
6. Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).		No hay evidencia.
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.		No hay evidencia.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No hay evidencia.

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Buen manejo del Presupuesto asignado. Para ello se tienen los Reportes del SIGEF.	No hay existencia de una planificación del área administrativa respondiendo al plan de compras
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Trabaja de acuerdo con el Plan Operativo Anual, por lo que cada acción de pago está atada a una meta operativa. Como evidencia está el apartado de la Dirección Financiera en el POA.	No hay un plan para la evaluación de los riesgos financieros y determinación de otras opciones de financiación.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Carga al portal de transparencia de la ejecución presupuestaria, además de las ordenes de compras. Contraloría da seguimiento de cerca a cada acción de pago que se realiza, que de igual manera está en el SIGEF.	

4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Sistema de Control de Gastos. Como evidencia de esto se tienen los mismos reportes que se presentan del Sistema.	No se cuenta con un sistema de control de Costos porque se manejan servicios y no productos persé.
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.).	Sistema de Control Presupuestado y como evidencia del mismo se presentan los reportes de los sistemas, y los distintos presupuestos.	No hay un presupuesto para género y/o diversidad.
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Funciones previamente establecidas por el Manual de Cargos aprobado por el Ministerio de Administración Pública. Como evidencia se tienen el Manual de Cargos y Funciones.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No hay evidencia.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Plan de asignación presupuestaria orientado al Plan Anual de Compras. Identificación de la inversión a realizar en cada uno de los objetivos y ejes del Plan Operativo Anual. Como evidencia se tiene el Plan de Compras.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.	Como punto fuerte podemos decir que se cuenta con las Políticas de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, las de Archivo y Correspondencia, además de la de Actualización del Portal de transparencia. Evidencias los distintos manuales de	

<p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>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>Políticas y Procedimientos.</p> <p>Están los Manuales de Políticas y Procedimiento, de acuerdo a la información que se recabe, si es de Financiero, Planificación, la de los Buzones. Por ello tenemos como evidencia los Manuales de Políticas para los Portales de Transparencia, etc.</p> <p>En esta parte se cuenta con las Políticas de la Oficina de Acceso a la Información, además de las de la Dirección de Comunicaciones. Se cuenta con los informes del Portal de Transparencia, y de Comunicaciones.</p> <p>Se han desarrollado canales de comunicación, Para ello tenemos el correo institucional y el Grupo de WhatsApp.</p> <p>Actualización de Manuales de Procedimiento, y digitalización de estos. Se tienen como evidencia los correos de convocatoria y los resultados de dichas reuniones.</p> <p>En este punto se cuenta con el acceso al Portal de transparencia. La evidencia la dan los reportes y las recomendaciones que se reciben a través del mismo.</p>	<p>No hay evidencia de intercambio de conocimiento tipo coaching dentro de la organización.</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.		No hay evidencia de gestión de la información dentro de la institución cuando un empleado es se desvincula.
--	--	---

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. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <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. 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>Se cuenta con algunas de las Normas sobre Tecnología de la Información (NORTIC).</p> <p>Como evidencia a esta parte se cuenta con las redes sociales.</p> <p>Mantenimiento a la red de Juventud.gob.do (1 y 2).</p> <p>Como evidencia se tienen los reportes y los correos de la comunicación para la actualización.</p>	<p>No hay un Plan de trabajo del área y equipos necesarios.</p> <p>No hay evidencia de análisis de ROI.</p> <p>No hay un plan de capacitación sobre el uso de la tecnología.</p> <p>Gestión de las tecnologías de la institución, en sus diferentes etapas y niveles jerárquicos.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>Cables de red, ya que la organización no cuenta con un sistema de gestión institucional (o en su defecto ERP), ya que con el que se cuenta es limitado al no poder acceder a uno de pago.</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>No hay evidencia del desarrollo de productos tecnológicos para ofrecer servicios en línea.</p> <p>No hay evidencia institucional.</p> <p>No hay evidencia de análisis de impacto.</p>
---	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p> <p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p>		<p>La infraestructura no es apta ya que sus espacios resultan limitantes en acceso y distribución, por lo que no satisface las expectativas ni de los colaboradores.</p> <p>No hay evidencia, sin embargo, debido a las limitantes se intenta hacer uso óptimo de los mismos.</p>

<p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> <p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Eficiente gestión del servicio del transporte. Como evidencia se tiene la matriz de la gestión.</p> <p>Levantamiento periódico del inventario. Como evidencia tenemos la Relación de los Activos Fijos.</p>	<p>No hay evidencia previa para el mantenimiento del mobiliario, equipos de oficina, edificios y demás recursos de la institución, sean estos muebles o inmuebles.</p> <p>La estructura no accesible para personas con discapacidad.</p> <p>No hay evidencia.</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>I. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p>	<p>Se cuentan con los manuales de procedimientos sobre las principales áreas misionales de la Institución, además de</p>	

<p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</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</p>	<p>aquellas áreas que involucran a los grupos de interés.</p> <p>Los siguientes son la evidencia de los mismos: Manuales de Procedimientos de Prensa, Manuales de Procedimiento de Becas, Manuales de Procedimientos de Transparencia.</p> <p>Para que las funciones sean delimitadas se cuenta con una matriz que se nos ha suministrado desde el MAP, donde se muestre la gestión del Proceso en cuestión. La evidencia que da soporte es el Formulario para los Manuales de Procedimiento.</p> <p>Los objetivos estratégicos que contiene el Plan Estratégico se ven desarrollados en una Matriz en el Plan Operativo Anual, y donde vemos las actividades claves de cada uno de estos.</p> <p>La evidencia de este la forma el Plan Operativo.</p> <p>Con la Elaboración del Presupuesto y de asignarle a cada uno de los ejes tanto los recursos como a qué Eje Estratégico del</p>	<p>No hay evidencia de un manual de evaluación y prevención de riesgo.</p> <p>No hay evidencia de que se involucre el personal de la institución en estos procesos.</p>
--	--	---

<p>organización.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>	<p>PEI contribuye. La evidencia de este la forma el Plan Operativo y el mismo Presupuesto Asignado a la Institución.</p> <p>Para ello se cuenta con el Soporte del Ministerio de Administración Pública en la parte de Simplificación de trámites, Además Manuales de Procedimientos, donde se especifica cada uno de los cambios que se solicita.</p> <p>Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Metas Presidenciales y metas físicas. Mismos documentos que contienen los objetivos y sirven de evidencia.</p>	<p>No hay evidencia de impacto de la tecnología que usa la organización en sus procesos.</p> <p>Aunque se ha hecho, no se cuenta con evidencia que respalde esta.</p>
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Identificar los outputs (productos y servicios en los	Identificación de los servicios que ofrece la	

procesos nucleares.	institución. Como evidencia tenemos el enlace web al portal del Observatorio de la Calidad de los Servicios, donde se encuentran todos los que ofrece el Ministerio: http://map.gob.do/Observatorio/DetalleServicios.aspx?OrganismoID=139	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No hay evidencia previa de la realización de encuestas para involucrar a los jóvenes en los procesos de mejora de los productos o servicios que ofrecemos como institución.
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.		No hay evidencia previa de la realización de encuestas para involucrar a los jóvenes en los procesos para la mejora de estándares de calidad para nuestros productos o servicios.
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 hay evidencia.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No hay evidencia.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	La actualización periódica sobre los productos y servicios que ofrece la institución, así como sus cambios internos se muestran en los canales de comunicación de la institución. La evidencia de esto son los distintos medios de comunicación, y el Portal de Transparencia.	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles,		No hay evidencia alguna sobre accesibilidad.

documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).		
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No hay evidencia para el sistema de quejas recibidas.

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.		Previamente a la realización no se encontró evidencia de a quiénes pertenecía el servicio existente en la institución.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No hay evidencia de dicha coordinación o unión.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No hay evidencia de desarrollo de sistema alguno.
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 hay evidencia.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		Estandarización de cómo se han de realizar dichos grupos de trabajo.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No hay evidencia sobre una política de compensación para la interoperabilidad de las distintas 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		No hay evidencia de que la institución cuente con una cultura organizacional sólida.

diferentes unidades).		
-----------------------	--	--

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 	<p>El costo de los servicios es gratuito, los horarios de los servicios, Además de otras informaciones relevantes aparecen en el portal de Calidad de los Servicios Públicos. Como evidencia está la lista de servicios, el enlace al portal, y los reportes de acceso esos canales.</p> <p>En esta parte tenemos el Portal de Transparencia. El mayor soporte como evidencia lo da el</p>	<p>No hay evidencia de que se haya hecho un levantamiento de este tipo.</p> <p>No hay evidencia de que los jóvenes se involucren de manera activa en los procesos de trabajo.</p> <p>La sede de la institución está ubicada en un lugar estratégico, sin embargo, el edificio resulta inaccesible para personas en condición de discapacidad.</p>

<p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>Manual de Actualización del Portal, donde se encuentra toda la documentación que debe contener el portal.</p> <p>La institución se rige por la Ley de Acceso a la Información Pública 200-04 para la entrega y disponibilidad de la información según el procedimiento establecido. Los manuales de Procedimiento de la Oficina de Acceso a la Información son la evidencia que respalda este punto fuerte.</p> <p>Personal con experiencia en el área de recepción. Para ello se cuenta con evidencia el plan de capacitación del que han participado los responsables del Area de Correspondencia.</p>	<p>El servicio con que cuenta la institución no se medía anteriormente, por lo que no se cuenta con evidencia de dicha acción.</p> <p>Sólo existe un servicio, que se puede ver desde el Observatorio de los Servicios Públicos.</p> <p>No hay evidencia de lo amigable que es la información con la persona a la que se le entrega.</p> <p>Manuales de procedimientos.</p> <p>No hay evidencia del levantamiento de información sobre opinión de la población y los servicios ofrecidos.</p> <p>No hay evidencia, puesto que no se ha hecho ningún levantamiento de información sobre los servicios entregados.</p>
---	---	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 	<p>En este punto la fortaleza mayor es la Consulta Nacional de Juventudes. Como evidencia tenemos el reporte de la consulta.</p>	<p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No se cuenta con evidencia previa y posterior a la realización de esta.</p>

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 	<p>La institución atiende a las solicitudes de servicios en horario laboral. Como evidencia encontramos una ficha correspondiente al acceso y entrega de estos en Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.</p> <p>Cada servicio cuenta con un procedimiento</p>	<p>Mejora del tiempo de respuesta y entrega a</p>

<p>3. Costo de los servicios.</p> <p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>	<p>para la entrega de los servicios. Como evidencia están las fichas de los Servicios.</p> <p>Servicios de Acceso gratuito. Como evidencia están las fichas de los Servicios.</p> <p>Observatorio de los Servicios Públicos. Como evidencia están las fichas de los Servicios.</p>	<p>aquellos que no dependen de la Oficina de Acceso a la Información.</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número de canales de información y su eficiencia.</p> <p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p> <p>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</p> <p>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</p> <p>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</p>	<p>Presencial, telefónica, vía correo electrónico de transparencia y acceso a la información, Portal de Transparencia, SAIP, Portal 311, redes sociales. Como evidencia están las fichas de los Servicios.</p> <p>Portal de Transparencia, según lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública. La evidencia es el acceso al Portal.</p> <p>Para ello se tiene la actualización de los Manuales de Tecnología de la Información y</p>	<p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p>

	Comunicación, además del de Acceso a la información y el Portal de Transparencia. Como evidencia tenemos los Manuales.	
--	--	--

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.	El procesamiento de las quejas se da según lo establecido en la Ley de Acceso a la Información 200-04. Reportes de Acceso a la Información, mismos que se encuentran en el Portal de Transparencia. Como evidencia contamos con los reportes suministrados por la Dirección de Acceso a la Información que es quién administra el Sistema 311 y otros canales de quejas.	
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.	No se cuenta con expedientes devueltos por errores o que necesiten la repetición del proceso para compensar el mismo.	
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No hay evidencia de que se tengan estándares de monitoreo de los servicios.

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	Encuesta de Satisfacción.	Realizar encuestas sobre el servicio brindado a

<p>(para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 	<p>Como evidencia se tienen los resultados de esta encuesta.</p> <p>Plan Nacional de Juventudes. Mismo que sirve de evidencia.</p> <p>En este punto se cuenta con el Programa de Voluntariado Juvenil, y la evidencia de este OIa dan lo reportes de actualización.</p>	<p>través de correo electrónico del ciudadano para garantizar la satisfacción de este.</p> <p>Fortalecer los conocimientos de la misión, visión y valores institucionales.</p> <p>Integración de todos los colaboradores en las actividades de mejora institucional.</p> <p>Impartir talleres sobre el Código de Ética.</p> <p>Hacer de conocimiento público cuáles son los mecanismos de consulta y dialogo de la población. Además de impartir talleres de Función Pública a la Población.</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. 	<p>Encuesta de clima Laboral. Percepción de los colaboradores sobre los directivos de la organización. Como evidencia tenemos la Encuesta de Clima y la Evaluación de Desempeño, además de los reportes de las mismas.</p> <p>Encuesta de Clima Laboral. Apreciación de los colaboradores sobre el</p>	

<p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>	<p>diseño de la gestión en los distintos procesos de la organización. Para ello tenemos las evidencias de las reuniones, los procesos creados y los manuales de procedimiento de estos procesos.</p> <p>Manual de cargos actualizado/evaluación del Desempeño son las herramientas que se utilizan y la satisfacción de los colaboradores sobre el reconocimiento del personal. Por lo que esto es parte fundamental para esta evidencia.</p> <p>Encuesta de clima laboral. Porcentaje de la percepción de los colaboradores sobre el enfoque de la organización para los cambios y la innovación institucional. Como evidencia tenemos los reportes y las propuestas a los cambios que se pueden implementar.</p>	<p>No se cuenta con un manual de cargos actualizado.</p> <p>No hay evidencia.</p>
--	--	---

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).</p>	<p>Promover la participación interdepartamental, en el logro de los objetivos generales de la organización, por lo que la planificación debe integrar aquellas recomendaciones recogidas en la Encuesta de</p>	

<p>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</p> <p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p> <p>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>	<p>Clima Laboral. La evidencia la conforman el Plan de Recursos Humanos y la aplicación de la Encuesta.</p> <p>Flexibilidad de acuerdo con los establecido en las normas laborales y de Función Pública. Encuesta de Clima Laboral. percepción de los colaboradores con relación a la flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, además de los distintos formularios; son la evidencia que soportan esta fortaleza.</p> <p>Comité SISTAP. Como evidencia tenemos la realización de las charlas y talleres sobre seguridad.</p>	<p>No hay una percepción positiva de los colaboradores sobre la igualdad de oportunidades en la organización.</p> <p>Algunos colaboradores no tienen conocimiento sobre la Seguridad y Ambiente en el Trabajo.</p>
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p> <p>2. Motivación y empoderamiento.</p> <p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>Esto se lleva a cabo en la reunión de Inducción. Como evidencia de la inclusión de este</p>	<p>No hay promoción del crecimiento y desarrollo de los colaboradores internos.</p> <p>No se realizan charlas o talleres que motiven al personal a realizar las tareas asignadas, básicamente fortalecer las</p> <p>Disponer de más colaboradores para agilizar el trabajo.</p>

	tópico se tiene la Presentación que se les hace a los servidores, y donde se les indica también que está a su acceso en el portal de Transparencia.	
--	---	--

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).	Bajo índice de Absentismo y rotación de personal. En esta parte se cuenta con los reportes de BioAdmin, además de otros reportes que elabora la dirección de Recursos Humanos que sirven de Evidencia.	Capacitar al personal de informática sobre el sistema BIOADMIN para elaborar el índice de absentismo anual. Registro de licencias, permisos, tardanzas y vacaciones.
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).	En este punto hay un buen índice de participación de los colaboradores, mismo que se evidencia en los resultados de la encuesta de clima Laboral, y aquellos indicadores que no se encuentran en buena posición tienen propuestas de mejoras en los reportes de la Encuesta de Clima. Como evidencia se encuentran los reportes y listados de participación de grupos de discusión además de los comités que se encuentran formados.	Promover la cultura de clima organizacional, realizar internamente una encuesta anual para conocer la percepción de los colaboradores.
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	Estos indicadores se evalúan en la aplicación de la encuesta de Clima Laboral y en la de Valoración de Desempeño, los reportes de estas que sirven de evidencia. Y se encuentran en el Portal del SISMAP.	No hay evidencias del impacto del trabajo que realizan los colaboradores en la institución.
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No hay un buen porcentaje de colaboradores involucrados en las mejoras de las actividades institucionales.

<p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p>	<p>Se ha logrado la evaluación de Detección de Necesidades de Capacitación. Como evidencia están los reportes de la Dirección de Tecnología y el Plan de Capacitación de Recursos Humanos.</p>	<p>No hay un buen porcentaje de colaboradores capacitados para el uso de tecnologías de la información y comunicación.</p>
<p>6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).</p>	<p>Contamos con buena puntuación por el Plan de la Política de Capacitación y Desarrollo, y como evidencia tenemos la misma Política y su manual de elaboración.</p>	<p>No hay un formulario de evaluación de las actividades formativas.</p>
<p>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p>	<p>EL Ministerio de la Juventud cuenta con la realización de una Detección de Necesidades de Capacitación, que busca el fortalecimiento de las Capacidades de los colaboradores. Como evidencia tenemos los formularios y reporte de la misma detección, además de la misma evidencia que se carga al Portal del SISMAP.</p>	
<p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>Hay una política para el reconocimiento de los colaboradores de manera individual. La evidencia es la Política y los reportes de los colaboradores reconocidos.</p>	<p>No hay una creación de una política de reconocimiento al personal con influencia de reconocimiento del equipo.</p>
<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p>	<p>No hay reportes sobre conflictos de interés. Y para ello contamos con el Régimen ético y disciplinario, y sus reportes tanto de Acceso a la Información como los del comité de ética.</p>	
<p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>Se evidencia la activa participación de los colaboradores en las actividades de la Institución, a través de reportes de asistencia, fotografías de reuniones, etc.</p>	<p>Motivar a los colaboradores a participar en las actividades de responsabilidad social promovidas por la organización.</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
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.		No hay evidencia anterior a la gestión.
2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).		No hay evidencia.
3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).		No hay evidencia.
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,		No hay evidencia.

<p>protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>		<p>No hay evidencia.</p> <p>Muy baja o mala, ya que muchos desconocen su función.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</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 por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales). 9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados 	<p>Voluntariado juvenil: Agente de Cambio.</p>	<p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia, más allá del Voluntariado.</p> <p>No hay evidencia.</p> <p>No hay evidencia de programa o proyecto.</p>
--	--	--

<p>(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>No hay evidencia.</p>
--	--	--------------------------

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 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. 	<p>Como punto fuerte se tienen las solicitudes realizadas para la inspección. Y como evidencia tenemos los oficios de solicitud al Archivo General de la Nación y a Contraloría General de la República.</p>	<p>Aplicación de instrumentos de medición para conocer en nivel de satisfacción y posteriormente readecuar y rediseñar los productos y servicios que ofrece el Ministerio a la población juvenil.</p> <p>Delimitar los reportes de impacto, aclarando qué se pretendía alcanzar y qué se ha conseguido.</p> <p>No hay evidencia de mediciones a los productos o servicio.</p> <p>Mejora en la gestión de los recursos que se acuerdan en contratos con otras entidades.</p> <p>No hay evidencia de la realización de inspecciones o auditorías realizadas con anterioridad.</p> <p>No hay evidencia de un benchmarking realizado previamente.</p>

7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No hay evidencia de encuesta de satisfacción, para tomar como base a la hora de innovar en el impacto de los productos o servicios.
---	--	---

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros 	<p>Presupuesto programado. Mismo que sirve de evidencia, al igual que el Plan de Recursos Humanos.</p> <p>Compromiso de la Máxima Autoridad en la mejora del desempeño y proceso de transparencia, además de la actualización, mejora y diversificación de los servicios que se ofrecen a los jóvenes. Para evidencia de ello se cuenta con el Acuerdo de Desempeño Institucional.</p> <p>Se cuenta con el Proyecto institucional, mismo que busca la reducción de las impresiones. Además de la actualización de los manuales de procedimiento para la estandarización y actualización de los procesos que se llevan en</p>	<p>No hay evidencia de retroalimentación de los líderes de acuerdo con las mediciones realizadas.</p> <p>No hay evidencia del manejo eficiente de los demás recursos de la institución.</p> <p>No hay evidencia que se haya realizado anteriormente.</p> <p>No hay políticas para el establecimiento de alianzas y la elaboración de acuerdos u otros documentos legales que involucran la institución.</p>

<p>proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>el Ministerio. La evidencia es la Planificación del Proyecto Cero Papel.</p> <p>Ejecución programática. Como evidencia contamos con el Presupuesto Asignado, y los reportes del uso de este.</p> <p>Manejo eficiente de los procesos financieros, además del acceso transparente a cada uno de los ejes de reporte de las actividades de la Institución, así como sus documentos. Como evidencia se cuenta con los reportes entregados a la Institución, para la mejora de los procesos.</p> <p>Establecimiento de prioridades de acuerdo con la planificación de la Institución. Están los Planes y los resultados de los mismos según lo programado con lo alcanzado.</p>	<p>La nueva gestión no ha encontrado evidencia de inspecciones o auditorías previas, mas allá de lo que se encuentra en el portal del SISMAP.</p> <p>No hay evidencia puesto que anteriormente no se ha participado en concurso alguno.</p> <p>No se han establecido procesos de revisión y actualización periódica de los instrumentos.</p> <p>No hay un plan para revisión de los procesos de manera remota, para agilizar y eficientizar los mismos evitando los llamados cuellos de botella que impiden la conclusión de manera completa el cumplimiento en el tiempo pronostico o previamente establecido.</p>
--	--	---

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.