



FONDO NACIONAL PARA EL MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL (En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión)

Preparado por el Comité de Autoevaluación Coordinador Evaluador (es)

Nombre y Apellidos	Posición
Camilo Ernesto Cabreja	Director de Planificación
Luz Leidis Camacho Espaillat	Enc. Depto. Administrativo y Financiero
Manuel Amoris Ramiro Matos Maluf	Director Técnico
Ana Victoria Pérez Mirambeaux	Enc. División Aplicación Fondo Patrimonial Áreas Protegidas y Temas Específicos
Mary Mercedes Lujan Belen	Analista Financiero
Wandalis Abreu Quezada	Técnico Recursos Humanos
Sorayda Altagracia Pichardo Reyes	Enc. División Formulación, Monitoreo y Evaluación

**Santo Domingo, D.N.
20 octubre 2023**

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

El Fondo Nacional para el Medio Ambiente y Recursos Naturales (Fondo MARENA), presenta su Informe de Autoevaluación del Modelo CAF, en cumplimiento con el Decreto No. 211-10, que declara de carácter obligatorio la aplicación del Marco Común de Evaluación (CAF) en las instituciones del sector público dominicano.

El Modelo CAF funge como una herramienta que ayuda a las instituciones en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento y desempeño. Para esto, las instituciones deben realizar su autodiagnóstico mediante la Guía de Autoevaluación CAF, la cual está conformada (en su versión 2020) por 9 Criterios, 28 Subcriterios y el apoyo de ejemplos que permiten realizar un análisis integral de la institución.

Para la elaboración de la autoevaluación, Fondo MARENA con su Comité de Calidad Institucional junto al área técnica de Recursos Humanos, quienes formaron parte del equipo de trabajo que completaron la guía, mediante la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora de cada subcriterio establecido en el modelo.

Dentro de las principales fortalezas identificadas, se destacan: la institución cuenta con una misión, visión y valores definidas en el marco de su Plan Estratégico Institucional, la institución cuenta con indicadores para medir el avance de los planes y el desempeño de los procesos. A demás cuenta con personalidad jurídica, patrimonio independiente, administración propia y jurisdicción en todo el territorio nacional.

El Fondo contempla su estructura organizativa y esta se mantiene en revisión. Se identifican los niveles jerárquicos y las responsabilidades en cada nivel como la Estructura Organizacional aprobada 2021, el Manual de Cargos y Funciones, el Catálogo de Plantillas para Gestión de Proyectos y Borradores de Fichas de Procesos para Gestión de Proyectos.

Por su parte, el criterio 7 de Resultados en las Personas, es el que presenta mayores áreas de mejora, seguido de los Criterio 6: Resultados en los ciudadanos/clientes ya que esta institución no presta servicios al ciudadano, seguido de los criterios 4 (Alianzas y Recursos) y criterio 5 (Procesos). En ese sentido, los resultados de este informe permitirán elaborar e implementar un Plan de Mejora, en miras de cerrar la brecha en aquellas áreas que la institución presenta debilidades; fortaleciendo así el modelo de Excelencia de Calidad de Fondo MARENA.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 MARCO INSTITUCIONAL.

Perfil Institucional

Somos una organización, creada para desarrollar y financiar proyectos relacionados con el medio ambiente y los recursos naturales en beneficio de las comunidades naturales y las personas.

1.1.1. MISIÓN

Somos una institución pública que se dedica a administrar y financiar proyectos medioambientales que contribuyan al desarrollo sostenible del país, con un enfoque público –privado y dirigiendo la inversión con mecanismos ágiles, flexibles y de estructura sencilla.

1.1.2 VISIÓN

Ser la institución rectora, de referencia y autoridad nacional para la captación y administración de recursos financieros orientados a apoyar una gestión ambiental que contribuya a la mejora de la calidad de vida de la población dominicana de hoy y del futuro.

1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- Integridad
- Transparencia
- Competencia técnica
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Entusiasmo

1.1.4 BASE LEGAL

La sustentación legal del Fondo MARENA queda establecida en la Constitución de la República Dominicana del 13 de junio del 2015 en los artículos 66 y 67; la Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales (64-00) del 18 de agosto del 2000 en los artículos 71 al 75, el Decreto 783-09 del poder Ejecutivo del 21 de octubre del 2009, que establece el reglamento de funcionamiento institucional y el Decreto 744-11 que modifica el artículo 13 del reglamento sobre la asignación de recursos por parte del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales al Fondo MARENA.

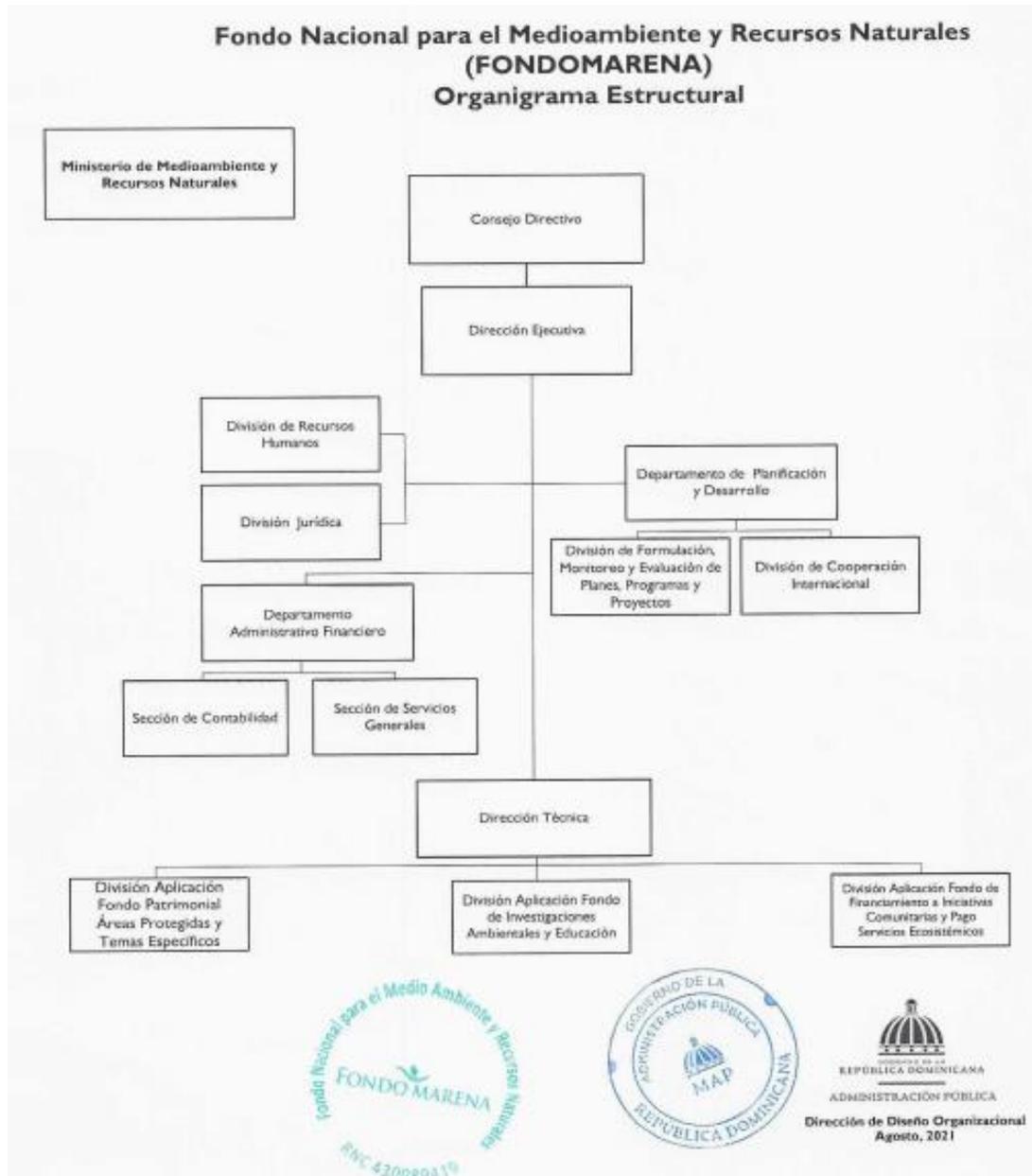
Ley No 41-08 Ley No 41-08 sobre La Función Pública.

Ley no 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo de fecha 12 de enero de 2012.

Ley No 311-14 sobre Declaración Jurada De Patrimonio.

1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Cuenta con un organigrama aprobado por el Ministerio de Administración Pública (MAP) y está amparado por la Resolución FM No. 001-2021-RE, de agosto del 2021.



1.1.6 SERVICIOS

Fondo Patrimonial de Áreas Protegidas

Mecanismo de ingeniería financiera diseñado para apoyar la gestión y el fortalecimiento de capacidades del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) de la República Dominicana.

Programa Especial de Micro financiamientos

Un programa especial orientado a aportar recursos financieros para la realización de actividades puntuales encaminadas a la protección y conservación del medio ambiente, la educación, la restauración y el uso sostenible de los recursos naturales.

Llamado a presentación de propuestas

Los fondos concursables tienen por objeto promover y financiar de manera parcial o total, las iniciativas enfocadas en la investigación, la educación, la restauración, la protección y conservación del medio ambiente, así como el uso sostenible de los recursos naturales.

1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

El plan estratégico institucional persigue consolidar las capacidades institucionales de Fondo MARENA, fortaleciendo su marco de operatividad interno y aumentando la productividad en la entrega de resultados. De forma tal, que su implementación propicie el fortalecimiento y desarrollo institucional en el corto y mediano plazo.

Para el periodo 2021-2024 el alcance de este plan estratégico institucional contempla dos ejes estratégicos, definidos a partir del proceso de planificación con el propósito de dar cumplimiento a la misión y objetivos de la institución. Los Ejes Estratégicos contribuyen al logro del objetivo estratégico general del período y abordar efectivamente los retos de carácter interno y externo que enfrenta la institución. Asimismo, cada eje persigue objetivos estratégicos que establecen el propósito meta.

Eje Estratégico 1

- Fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- Objetivos Estratégicos.
- Mejorar la calidad de los servicios entregados por Fondo MARENA.

Para poder llevar a cabo su misión, Fondo MARENA debe fortalecer y desarrollar las capacidades operativas, para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente. Esto implica mejoras en su estructura organizacional, capacitación del personal, implementación y uso herramientas tecnológicas y mejora de procedimientos internos.

Eje Estratégico 2

- Gestión de programas, proyectos e iniciativas.
- Aumentar la captación y movilización de recursos financieros para inversión en programas, proyectos e iniciativas de medio ambiente.
- Fortalecer el Marco jurídico para gestión de Pagos por Servicios Ambientales (PSA).
- Aumentar la cantidad de proyectos e iniciativas financiados a través de las cuentas de fondos.
- Complementarios.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

Dentro de las principales fortalezas identificadas a través del autodiagnóstico podemos decir que en Fondo MARENA cuenta con: misión y visión, así como los valores están definidos alineados con el Plan Estratégico Institucional 2021-2024 formulado y publicado y con Filosofía institucional publicada en la página web de la institución además de las Leyes que sustentan la creación y el quehacer de Fondo MARENA.

El Fondo Nacional para el Medio Ambiente y Recursos Naturales (Fondo MARENA) ha elaborado el plan estratégico institucional en completa alineación con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

Fondo MARENA. reestructuró su Comité de Ética conforme a las disposiciones de la Dirección General de Ética Gubernamental, en la actualidad todos los miembros electos están siendo capacitados por mandato de la Dirección General de Ética.

En Fondo MARENA el marco institucional es revisado, y de ser necesario modificado cada cuatro años durante la estructuración del Plan Estratégico Institucional, así también tomando en cuenta los lineamientos del Plan Plurianual del Sector Público.

La entidad se asegura que las metas estén alineadas con las políticas públicas. Ver, alineamiento estratégico con la END, Plan Plurianual y PEI.

El Fondo contempla su estructura organizativa y esta se mantiene en revisión. Se identifican los niveles jerárquicos y las responsabilidades en cada nivel como la Estructura Organizacional aprobada 2021, el Manual de Cargos y Funciones, el Catálogo de Plantillas para Gestión de Proyectos y Borradores de Fichas de Procesos para Gestión de Proyectos.

El Fondo MARENA inició el diseño de procesos para la gestión de proyectos, así como el desarrollo de plantillas para tales fines, los cuales serán insumos para el diseño y desarrollo de un módulo de gestión de proyectos que será integrado al Sistema Informático de Gestión Integrada (ver Eje Estratégico I del PEI 2021-2024).

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.1.1 CRITERIO 1: LIDERAZGO

- ❖ No se documenta la participación del personal en los talleres de socialización del marco filosófico institucional.
- ❖ No contamos con la conformación y establecimiento del Comité de Ética Institucional.
- ❖ No se ha realizado el desarrollo e implementación de un sistema de comunicación interna.
- ❖ No existe un equipo de Salud y Seguridad Laboral.
- ❖ No ha sido elaborado una política de comunicación interna y externa, que plantee los procedimientos para hacer más eficiente la comunicación con todos los actores vinculantes.
- ❖ No contamos con departamento de tecnología con el personal necesario para el desarrollo e implementación de avances tecnológicos.
- ❖ No se evidencia realización de reconocimientos y premios al esfuerzo de los empleados.

2.1.2 CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- ❖ No se evidencia el fortalecimiento de la estructura computacional y de red interna, así como la creación de un sistema de gestión interna ERP que integre todas las unidades.
- ❖ No se han Implementado innovaciones Tecnológicas, en la cual se establezca la identificación de iniciativas de innovación en las áreas de servicio, infraestructura y tecnología.

2.1.3 CRITERIO 3: PERSONAS

- ❖ La División de Recursos Humanos no cuenta con Departamento de Reclutamiento y la selección del personal para la contratación de personal que tenga las competencias necesarias que debe ser considerado para suplir las vacantes disponibles.
- ❖ Por lo tanto, no se cuenta con un formulario de entrevista que pueda generar un reporte en el que se indique las principales competencias y habilidades detectadas y sugerencia de las posiciones que podría desempeñar en la institución.
- ❖ No se evidencia que se promueva la movilidad interna y externa de los empleados.
- ❖ No se evalúa 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 del monitoreo y el análisis costo/beneficio.
- ❖ No se realizan minutas de equipos de trabajo, ni buzón de sugerencias.
- ❖ No cuenta con INTRANET.
- ❖ El Fondo MARENA no cuenta con personal con discapacidad laborando actualmente.

- ❖ No se evidencia la planificación y desarrollo de métodos adaptados para recompensar al personal de forma monetaria o no, a través de los beneficios ofrecidos institucionales.
- ❖ La institución no cuenta con un buzón de sugerencias, no brinda servicios externos/al ciudadano.

2.1.4 CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

- ❖ No se realizan periódicamente reuniones con los Comités Consultivos de Centros, sondeos de opinión, buzón de quejas para los procesos de toma de decisiones de la organización.
- ❖ La institución no cuenta con procedimientos e instructivos para el análisis y tratamiento de riesgos/fallos identificados en la planificación y en los procesos.
- ❖ Fondo MARENA no dispone del buzón de quejas y sugerencias de manera físico.
- ❖ No se realiza, de manera formal, la retención de información y/o conocimiento clave de los empleados que dejan o ya no pertenecen a la institución.
- ❖ No existe evidencia escrita de la entrega de la información por parte del empleado, ya sea un formulario o correo electrónico.
- ❖ No existe un procedimiento para manejar la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que estos dejen la organización.
- ❖ No cuenta con la elaboración de diferentes documentos y manuales que puedan servir de evidencias en cada caso como son: Manual de Recursos Humanos y Manual de procesos y procedimientos.
- ❖ No cuenta con nuevas tecnologías para la actualización de los nuevos procesos de la organización para lograr facilitar los objetivos estratégicos y operativos, así tener una mejor gestión y el desempeño institucional.
- ❖ No cuenta con departamento de tecnología para una mejor automatización e implementación de datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando sea apropiado.
- ❖ Fondo MARENA no cuenta con plataformas para la agilidad y simplificación de procesos de manera interna y la Digitalización de la información documentada del sistema de gestión de calidad.
- ❖ La institución no cuenta con evidencia de que exista un plan o política que garantice la provisión y mantenimiento de las instalaciones.
- ❖ No cuenta con un reporte que evidencie el cumplimiento de las actividades que se realizan, como un reporte de limpieza.
- ❖ No se cuenta con evidencia de la existencia de una política sobre la gestión de las instalaciones y equipos, contemplando el ciclo de vida de los mismos.

2.1.5 CRITERIO 5: PROCESOS

- ❖ No se ha realizado la actualización de un Mapa de procesos de toda la institución.
- ❖ No se tiene un sistema automatizado de gestión documental (procesos, procedimientos, instructivos etc.)
- ❖ No se simplifican los procesos de forma regular, proponiendo cambios en los requisitos legales si es necesario.
- ❖ No se cuenta con la definición y actualización de procesos y procedimientos.
- ❖ No se han definido los indicadores de procesos para monitorear la eficacia de estos.
- ❖ No se cuenta con el personal para asistir en los temas de Tecnología, a fin de mejorar los procesos para garantizar la protección de datos.
- ❖ No se evidencia que se involucre a los ciudadanos/clientes y grupos de interés en los demás servicios de la institución.
- ❖ No se aplican encuestas externas.
- ❖ No se evidencia que se aplica la diversidad y la gestión de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas.
- ❖ No se cuenta con los recursos tecnológicos para crear las condiciones para el desarrollo de procesos comunes y facilitar la integración y colaboración entre equipos, como para crear carpetas compartidas.

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.1 CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

- ❖ No se evidencian resultados ni medición de la imagen global de la organización y su reputación pública.
- ❖ No se Realizan la encuesta de satisfacción de los servicios externos.
- ❖ No se evidencia que se mida la integridad de la organización y la confianza generada en los ciudadanos.
- ❖ No se evidencia que se mida el nivel de confianza de la organización y sus servicios.
- ❖ No se evidencian resultados de medición del acceso a personas con discapacidad a la institución.
- ❖ No se evidencia que se mida la percepción de los ciudadanos con relación a la calidad de los productos y servicios brindados por la organización.
- ❖ No hay evidencia de que en la institución se haga una diferenciación de servicios teniendo en cuenta la necesidad de los usuarios.
- ❖ No hay evidencia de la medición de capacidad de innovación de la organización.
- ❖ No se evidencia que se monitoree la agilidad de la organización.
- ❖ No se evidencia que se midan la percepción de los ciudadanos y las ciudadanas con relación a la digitalización de la organización.
- ❖ No se realizan estudio de tiempo de espera.
- ❖ No se ha aplicado el formulario del tiempo de respuesta para todos los servicios evaluaciones con respecto a errores y cumplimiento de los compromisos/estándares de calidad.
- ❖ No hay evidencia de resultados sobre sugerencias y quejas recibidas e implementadas.
- ❖ No hay evidencia de resultados sobre el grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.
- ❖ No hay evidencia de resultados de indicadores previamente establecidos o acciones enfocadas a género y diversidad.

2.2.2 CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- ❖ No se evidencian mediciones externas de la imagen y el rendimiento general de la organización.
- ❖ No se evidencian avances de innovación en la institución.
- ❖ No existe medición del impacto sobre la digitalización de la organización.
- ❖ No existe evidencia de medición en la agilidad de los procesos de la organización.
- ❖ No hay evidencia de cuántos de los grupos de interés identificados participaron en la convocatoria para actualizar la información sobre sus necesidades y expectativas.
- ❖ No se ha implementado el procedimiento de Evaluación de la Carga de Trabajo.
- ❖ No se implementa un plan de comunicaciones interno y mejora de los métodos de información que recibe el personal.

- ❖ No tenemos un diseño e implementación de un sistema de comunicación interna (INTRANET), ni un mural para las informaciones.
- ❖ No se identifica la necesidad de implementar un sistema de compensación y beneficios.
- ❖ Ni se establecen mecanismos de reconocimiento al personal que incluyan la distinción por el cumplimiento de metas asignadas.
- ❖ La institución no cuenta con una política y procesos que modelan la gestión del cambio organizacional, para distribuir actividades y el conocimiento de los directivos para fines de planificación de las innovaciones y cambios sugeridos o identificados.
- ❖ El Manual de Organización y Funciones, se encuentran en proceso de revisión para su aprobación y publicación.
- ❖ No contamos con espacio en donde todos los colaboradores puedan trabajar más cómodos y organizar sus herramientas de trabajo. No hay evidencia de resultados de la medición de la opinión del personal sobre el desarrollo sistemático de la carrera y las competencias.
- ❖ No hay evidencia de resultados de la medición de la opinión del personal sobre la motivación y empoderamiento.
- ❖ No hay evidencia de resultados de la medición de la opinión del personal sobre el acceso y la calidad de formación y desarrollo profesional.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de rendimiento sobre los indicadores relacionados con la retención, lealtad y motivación de las personas.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición del nivel de participación de las personas en actividades de mejora.
- ❖ No se evidencia la medición del número de dilemas éticos reportados.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de resultados y la frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de las actividades relacionadas con la responsabilidad social.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de resultados de indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes para responder a sus necesidades.
- ❖ No se reconoce el rendimiento individual y de equipos, al mérito a aquellos colaboradores que obtengan extraordinarios resultados en sus evaluaciones de desempeño.

2.2.3 CRITERIO 8: RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- ❖ No hay evidencia sobre la medición de resultados sobre el impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes más allá de la misión institucional.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de la reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local/global y con relación a la sostenibilidad.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de resultados de las acciones específicas dirigidas a las personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público.

- ❖ No hay evidencia sobre la medición de resultados sobre el impacto de la organización en el desarrollo económico de la comunidad y el país, incluyendo sobre la seguridad, movilidad y otros.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de resultados del impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el estado de derecho, la apertura, la integridad y la igualdad.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de rendimiento en indicadores sobre el apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de rendimiento en indicadores sobre el apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de rendimiento en indicadores sobre el apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas.
- ❖ No hay evidencia sobre la medición de rendimiento en indicadores sobre el apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas.

2.2.4 CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

- ❖ No se realizan encuestas externas.
- ❖ No tenemos mediciones en este sub-criterio.
- ❖ No cuenta con las condiciones apropiadas de la estructura física.
- ❖ No se han implementado innovaciones de los procesos a lo interno de la organización.
- ❖ No tenemos mediciones en este sub-criterio, no se realizan análisis comparativos internos o con otras instituciones.
- ❖ No tenemos mediciones en este sub-criterio.
- ❖ No cuenta con el departamento de Tecnología para trabajar arduamente en proyectos que garanticen la eficiencia y la eficacia institucional.
- ❖ No se han realizado auditorías a lo interno de la organización.
- ❖ No se realizan reconocimientos por participación en concursos, premios y certificaciones del sistema de gestión de calidad u otros.

CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

La Autoevaluación del Modelo CAF de Fondo MARENA se realizó bajo la coordinación del Comité de Calidad, conformado por los representantes de cada área de la Institución y la asistencia del área Técnica de Recursos Humanos estos fungieron como supervisores de la información del llenado de la guía.

Fue un proceso cual se obtuvieron buenos resultados y lecciones aprendidas.

Como parte de las lecciones aprendidas, la mejor experiencia fue que hubo involucramiento de todas las áreas de la institución, lo que permitirá tener una mejor integración del comité, también se pudo ver las áreas de mejoras que nos permitirán crecer en lo adelante.

Es de suma importancia el involucramiento del personal en todas las actividades tanto de planeación, desarrollo, control y actuación para alcanzar las metas organizacionales establecidas en la planificación estratégica.

GESTIONAR LA INFORMACIÓN.

Como aplicar de manera adecuada y sistemática el plan de capacitación para trabajar las brechas existentes de los colaboradores, creando espacios de diálogo y de almacenamiento de información a fin de que estén disponibles para el personal de la institución, definir los procesos para asegurar y salvaguardar la información relevante de la institución mediante la documentación de políticas y procedimientos para la creación y asignación de perfiles, así como para la realización de los backups.

Realizar de manera formal, la retención de información y/o conocimiento clave de los empleados que dejan o ya no pertenecen a la institución.

Se identifica la necesidad de implementar un sistema de compensación y beneficios.

Se debe establecer un mecanismo de reconocimiento al personal que incluyan la distinción por el cumplimiento de metas asignadas.

Es de suma importancia el involucramiento del personal en todas las actividades tanto de planeación, desarrollo, control y actuación para alcanzar las metas organizacionales establecidas en la planificación estratégica.

Al finalizar el diagnóstico del Marco Común de Evaluación (CAF) como herramienta de gestión de la calidad total, se identificó el rendimiento y las carencias de la organización y su impacto en las personas y en la sociedad, logrando el objetivo misional del marco de evaluación.

3. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

Institución:		
Crterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	108	120
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	95	130
3: Personas (100 puntos)	76	95
4: Alianzas (100 puntos)	85	95
5: Procesos (120 puntos)	65	110
6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)	6	90
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	66	75
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	5	80
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	12	100
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	516	895
