



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

INTITUTO DOMINICANO DE INVESTICACION AGROPECUARIA Y FORESTAL - IDIAF

FECHA

28 de junio de 2019

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 una 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.
 - a. **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.
5. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”. b. 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
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.	La Institución formuló y desarrolló la misión y la visión, implicando a los grupos de interés y empleados. Evidencia: • Registro de participantes. • Plan Estratégico revisado. (página web.) • Fotos de las actividades (Richard) • Listado de participantes de talleres para la formulación. (administrativos de centros). • Notas informativas en la página web del IDIAF • Informes de la consultoría del proceso La institución tiene establecido su marco de valor alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. Evidencia: Ley 251-12 (Sistema nacional de investigación) • Valores institucionales definidos en el Plan Estratégico. • Código de Ética establecido en el Reglamento Interno de Recursos Humanos. • Comité de Ética de la institución constituido (comunicación de la DE) .	No se evidencia socialización masiva de misión y visión en las dependencias de la institución

3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos;	• Sección de transparencia de la página web de la institución El IDIAF asegura la comunicación a través de los diferentes medios y departamento de difusión por medio la publicación de misión, visión y valores en lugares públicos, página web, memorias institucionales, participación en ferias relacionadas al sector, publicación de documentos científicos... Evidencias: • Fotos de las actividades de socialización de PE • Listado de participantes de talleres para la socialización del PE y los POA. • Notas informativas en la página web del IDIAF • Minutas de las reuniones de los comités consultivos La Institución periódicamente revisa 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. Evidencia: planificación concatenada a la estrategia nacional de desarrollo y los planes plurianuales. • Plan estratégico reformulado (PE 2003 - 2013 anterior y PE 2009 – 2018). La institución tiene conformado un comité de ética. Se ha socializado en los diferentes Centros del IDIAF.	• No se ha socializado la misión, visión y valores con los empleados de línea de la institución. • Los nuevos empleados no se inducen en la misión, visión y valores institucionales al momento de su contratación. No existe documento de gestión que regule los procesos de revisión. No se tiene conformada la asociación de Servidores públicos.
---	---	---

dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 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. 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).	Evidencia: El acta constitutiva y la comunicación remitida al órgano rector. Listados de participación de empleados en los talleres de socialización del régimen ético La institución tiene conformado el Comité de ética, y los procesos de contratación de bienes y servicios son realizado según lineamiento de la Ley 340-06. El IDIAF se acoge al régimen ético y disciplinario de la ley 41-08 de función pública. Evidencia: El acta constitutiva y la comunicación remitida al órgano rector. Existencia Sistema SIGEF Se realizan reuniones de staff de manera periódica a fin de dar seguimiento a los trabajos y desempeño con encargados departamentales y direcciones, Adicionalmente los directores de centros de investigación realizan reuniones con sus colaboradores. Evidencia: Listado de asistencia reuniones de staff.	No existe un plan de capacitación en el área de liderazgo y trabajo en equipo, para el personal directivo de la institución.
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. 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.	- Contamos con el Organigrama aprobado por MAP y por la Junta Directiva. Evidencias: - Minutas, Listado de reuniones Equipo de gestión Estratégica. - Reglamento de Comité Técnicos	No se ha socializado un sistema de gestión por procesos. Falta realizar concursos para completar la estructura organizacional contemplada en el organigrama. No se ha realizado la revisión y actualización del reglamento de políticas y procedimientos administrativos.

2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 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). 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”).	• Manual de políticas y procedimientos administrativos • Reglamento de Recursos Humanos y reglamento de evaluación de desempeño del personal administrativo. • Reglamento de escalafón y desempeño de investigadores • Reglamento de capacitación • Manual de cargos • Manual de funciones. • Plan estratégico (10 años), de mediano plazo (4 años) y planes operativos anuales. Está en proceso el trabajo de reestructuración según disposiciones del MAP según la ley 251-12 Evidencia: Reunión de Junta Directiva aprobando nuevo organigrama del IDIAF. Se está implementando de nuevo el Sistema de evaluación del desempeño, Evidencia: • Fichas de evaluación del personal. • Planes Operativos Anuales y • Plan Plurianual Se ha realizado la autoevaluación de la NObACI (Normas básicas de Control Interno). Evidencias: Matrices de autoevaluación realizadas	No se ha validado el manual de funciones. No ha sido aprobado el reglamento para aprobación de proyectos con fondos internos. No se está reuniendo el comité de gestión estratégica. No se dispone de un Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”.
--	---	--

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.	El Instituto está en proceso implementación del sistema de gestión de calidad, bajo la Norma ISO/IEC:17025 para acreditación de pruebas de laboratorio. El Instituto se encuentra en el proceso de autoevaluación bajo la metodología CAF. Evidencias: Registro de asistencia a reuniones de trabajo CAF. Informes de proyecto para implementación SGC en laboratorios. Registro de participación en cursos sobre la Norma ISO/IEC:17025.	No se ha alcanzado la acreditación de ensayos de laboratorios.
6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.	El instituto cumple con la estrategia de administración electrónica alineada con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. Evidencias: Pagina web, SIGEF y SASP en operación.	No se dispone de un sistema de Project Management
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.	La institución dispone infraestructura organizacional, recursos humanos, financieros y condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. Evidencias: Proyectos elaborados y aprobados	No se dispone de un sistema de Project Management
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.	Se formuló un plan de imagen institucional que incluye un plan de comunicación interna y externa para promover la comunicación e imagen institucional. Evidencia: Plan de imagen institucional	No se dispone de la implementación de este plan
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	El instituto se acoge a todos los planes de mejora e implementación de sistemas establecidos por los órganos rectores y en	No se realizan reuniones periódicas de los Consejos Consultivos de Centros ni del Equipo de Gestión Estratégica.

por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.	ese orden capacita a sus empleados para ejecución y cumplimiento. El instituto dispone de un Equipo de Gestión Estratégica (EGE), cuyas funciones son la mejora continua de la gestión de la investigación. El instituto dispone de Consejos Consultivos por centros de investigación, que acompañan a los directivos en la ejecución de la política de investigación. Evidencias: Registro de participación en reuniones del EGE y de los Comités Consultivos. Registro de asistencia en formaciones para la mejora continua.	
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	Se formuló un plan de imagen institucional que incluye un plan de comunicación interna y externa para promover la comunicación e imagen institucional.	No se dispone de la implementación de este plan

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	Existe una política de RRHH establecida Evidencia: Manual de Política de Recursos Humanos Se mantiene la socialización de la Ley 41-08 de función pública y su código ético y disciplinario. Evidencias: Listados de participación de talleres sobre la Ley.	No se ha implementado el plan de mejora de clima organizacional

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.	Plan de mejora de clima organizacional Realización de reuniones con los Enc y Directores de Centro, a nivel de los diferentes Centros y SEDE para revisión de la situación institucional y búsqueda de soluciones, Evidencia: Actas de reuniones Registros de participación Existen representantes de Planificación en cada Centro y Comités Técnicos para apoyo en las diferentes actividades, seguimiento y evaluación de las mismas, Evidencia expedientes de los empleados, informes otros. Se realizan reuniones informativas en diferentes aspectos laborales (Desde deberes y derechos hasta beneficios del sistema de seguridad social, entre otras. Se ha realizado la encuesta de clima organizacional del MAP y se elaboró un plan de mejora. Evidencia: Comunicaciones de trámites e invitaciones y listado de participación. Resultados de encuesta y plan de mejora Los investigadores son informados de convocatorias de proyectos. Los líderes de proyectos toman decisiones del sobre las actividades y uso de los recursos de proyectos. Evidencia: Comités para el buen desarrollo de las actividades de la institución (Comité Estratégica, Técnicos, Comité Calidad, Comité de Ética...)	No hay una sistematización para la realización de las consultas y las informaciones. No hay una retroalimentación en respuesta a las planificaciones de los POAS
--	---	--

7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Reuniones de seguimiento Un gran número de empleados realiza estudios de maestrías y doctorados. Acorde a las necesidades de los proyectos se realizan capacitaciones necesarias para fortaleciendo de las competencias, evidencia, convocatorias, registros de participantes y certificados Los proyectos, diseño de investigaciones, informes técnicos y administrativos son presentados a Comité Técnico por los líderes para su revisión y corrección, Evidencia: convocatorias, informes, otros. El Dpto RRHH responde las necesidades del personal (Comunicaciones, requerimientos de los planes de salud, pensiones, situaciones laborales diversas Evidencia: acciones de personal evidencias de los permisos, licencias y vacaciones.	No existe un seguimiento adecuado a los planes de capacitación requerida en el IDIAF No hay un presupuesto definido para los Comité de Técnicos No hay continuidad de las actividades para premiaciones e incentivos del personal. No se aplica el plan de incentivo del MAP No se cuenta con el número de personas requeridas para atender todas las necesidades del personal
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 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. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	Para la elaboración del Plan Estratégico y diseño de los proyectos se realizan análisis de las necesidades y problemáticas de los sectores agrícolas con los grupos de interés Evidencia: Plan estratégico y los diversos proyectos que se desarrollan. La Dirección Ejecutiva participa en la definición de políticas públicas a través del Ministerio de Agricultura. Además la participación en la formulación de la Ley 251-12 que crea el SINIAF. Evidencia: La Ley 251-12 Existe la END. Estrategia de la cual se rige el IDIAF, para definir sus políticas y planes de acción. La institución tiene proyectos que son parte de las metas presidenciales, a través del MA. Evidencia: Plan Estratégico, Metas presidenciales del MA y SIGOB Todos los proyectos con fondos del Estado deben incorporar un acápite para indicar el eje estratégico en el que inciden con los resultados a alcanzarse. Evidencia: Proyectos con fondos MESCYT, MEPYD La Junta Directiva cuenta con la representación de diversas instituciones afines del sector público y privado, así como Comités consultivos de los diferentes Centros	La ley no se aplica en todo su ámbito para lo que fue promulgada. El IDIAF no cuenta con los recursos necesarios para cumplir con el plan y metas presidenciales No existe una priorización sentida por el Estado de priorizar la investigación agropecuaria No hay una secuencia y periodicidad de las reuniones de la Junta Directiva.

6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Evidencia: Composición de la Junta Directiva y Comités consultivos. Actas de reuniones. La Dirección Ejecutiva participa en las diferentes actividades de interés del sector. Evidencia: Invitaciones a diferentes actividades e intercambios.	
7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).	El IDIAF siempre ha trabajado de forma integrada con todos los grupos de interés, para desarrollar proyectos acorde a las necesidades nacionales Evidencias: Acuerdos de trabajos y alianzas estratégicas firmadas por el IDIAF, con Clústeres, Universidades, ONGs, SODIAF	No hay un seguimiento sistemático de las alianzas, sólo se activan cuando se presentan problemas u oportunidades de interés para las partes
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	La institución participa y mantiene buenas relaciones con las asociaciones de profesionales y representativas del sector agropecuario y forestal. Evidencias: Agenda de reuniones de la Dirección Ejecutiva con los grupos de interés.	
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Se tiene un RAI y Unidad de difusión que hace público el accionar administrativo y técnico del instituto. Evidencias: Página Web, publicaciones, presentaciones en Congreso, Reuniones con productores, Días de Campo	No se es muy agresivo en la promoción pública en aspectos publicitarios
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Existe en la estructura un área de agro negocios y la Unidad de Difusión Evidencias: Organigrama, Pagina Web, POA Difusión	No está en ejecución el área de Agro negocios

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
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.	El Instituto tiene identificados los grupos de interés relevantes Evidencias: Reglamento de escalafón, evaluación del desempeño y bono para investigadores; Convenios de colaboración con instituciones los sectores y otras organizaciones; Reglamento de capacitación para el personal del IDIAF; Plan Estratégico; Actas de reuniones de comités consultivos de los Centros La institución consulta a grupos de interés para definir su agenda de investigación Evidencias: Minutas de reuniones con los comités consultivos de los centros; Memoria de reuniones con productores; Documento del Proyecto BID; Minutas reuniones de investigadores; Plan estratégico De manera puntual se recopila información relevante para la preparación de propuestas de proyectos de investigación Evidencias: Documentos de proyectos; publicaciones	No se dispone de una unidad para recopilar sistemática y periódicamente, estadísticas sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas

4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	En el IDIAF, periódicamente se recopila información sobre el desempeño de la institución Evidencias: Informes trimestrales de autoevaluación de la ejecución del presupuesto físico y financiero; Memoria anual; Informes de avance de proyectos	No existe un mecanismo sistemático de recolección de información sobre el estado de satisfacción de los clientes: internos y externos
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).	El IDIAF realizó un análisis FODA para preparar el Plan Estratégico Evidencia: Documento del Plan Estratégico	No ha sido actualizado el plan estratégico 2009-2018

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.	La misión y visión del instituto son concretadas en acciones mediante un sistema de planificación jerárquico Evidencias: Plan Estratégico; Plan Indicativo de Mediano Plazo y Plan Operativos Anual. Además planes plurianuales coordinados por el MEPyD	No se ha realizado análisis de riesgos para el establecimiento de objetivos estratégicos y operativos
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.	Para la definición de estrategias y planes el IDIAF toma en cuenta la opinión de los grupos de interés relevantes Evidencias: Minutas de reuniones con los comités consultivos de los centros; Memoria de reuniones con productores; Documento del Proyecto BID; Minutas reuniones de investigadores; Plan estratégico	
3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la	Se da seguimiento a la ejecución de los proyectos de investigación	No existe una estrategia de evaluación de impactos de los productos institucionales

sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Evidencias: Presentaciones realizadas por los investigadores en reuniones de seguimiento; evaluación de desempeño del personal Se preparan y someten a la DIGEPRES los presupuestos anuales; además se concursa por fondos competitivos para investigación Evidencias: Presupuestos aprobados; Propuestas de proyectos aprobadas Para equilibrar las tareas y los recursos se priorizan las actividades en el Plan Operativo Anual Evidencia: Plan Operativo Anual A través de algunos de los proyectos que se ejecutan el IDIAF considera aspectos de responsabilidad social. Evidencias: Proyectos PROTESUR, FONDOCYT-IDIAF-FECADESJ, entre otros	El presupuesto elaborado no cubre las necesidades, ya que es preparado en forma condicionado a un tope establecido por la DIGEPRES que es deficitario para cubrir las necesidades identificadas por el Instituto. No se ha puesto en operación el <i>Reglamento sobre el Fondo Competitivo para Proyectos Internos de Investigación</i> No existe una política de responsabilidad social en el Instituto
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 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.	Se desarrollan procesos para definir las prioridades y los proyectos Evidencias: Documentos de proyectos de investigación; Plan Operativo Anual; Estructura aprobada por la Junta Directiva del IDIAF; Plan Estratégico Cada unidad y los individuos definen sus planes y tareas conforme a los objetivos estratégicos de la institución Evidencias: Planes operativos anuales; Planes anuales de proyectos de investigación Todos los centros preparan y envían sus planes anuales al Departamento de Planificación y Desarrollo Evidencias; Planes operativos anuales; fichas de proyectos	La estructura organizativa no responde a una institución que gestiona por proyectos No hay evidencias de planes y programas con indicadores de cambio para cada unidad No hay difusión general de los planes entre los diferentes centros del Instituto No se aplican métodos para el monitoreo y evaluación de los logros de la Institución

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). 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Se realizan informes de autoevaluación de la ejecución del presupuesto físico y financiero Evidencia: Informe mensual de autoevaluación	No existe una estrategia de evaluación de impactos de los productos institucionales No hay procesos sistemáticos para evaluar y mejorar las estrategias y la planificación
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Se mantiene una cultura de intercambios con instituciones nacionales e internacionales para la aplicación de innovaciones a través del benchlearning Evidencias: Informes de capacitaciones y pasantías	No se ha extendido las prácticas de benchmarking/benchlearning
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se implementa un sistema de gestión del cambio
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.	En el seno de los comités consultivos de los centros se discuten aspectos de innovación Evidencia; Minutas de reuniones de los comités consultivos de los centros	
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.).	En el IDIAF la gestión de la investigación se realiza por proyectos, a los cuales, periódicamente, se le da seguimiento y se preparan informes de avance Evidencia: Plan Operativo Anual; Documentos de proyectos; Informes de avance y finales de proyectos	No se implementa un sistema de gestión del cambio

5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No existe presupuesto adecuado para implementación de cambios
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se implementa un sistema de gestión del cambio
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.	El Instituto tiene en línea las publicaciones de resultados de investigaciones, que los clientes pueden acceder. Además se informa sobre los servicios que la institución ofrece al público. Evidencia: Página web www.idiaf.gov.do	No existe un mecanismo que permita aprobar electrónicamente las solicitudes de servicios administrativos que realizan las diferentes unidades del Instituto; No hay una plataforma electrónica que canalice las demandas tecnológicas de los productores

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.	El área de RRHH de la institución, planifica la capacitación periódica de los empleados. Política de RRHH conforme a la ley 41-08 Evidencia: Diagnóstico de necesidades en capacitación del área administrativa. Reglamento de RRHH Reglamento de escalafón, evaluación del desempeño y bono de investigadores.— Reglamento de capacitación	No se encuentran cubiertos todos los puestos vacantes planificados por falta de asignación presupuestaria.
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,	El área de RRHH ha elaborado una política de RRHH para la institución apegada a la Ley 41-08 de Función Pública. Evidencia: Política de RRHH, Reglamento de capacitación y Reglamento de	No se encuentra presupuestado el bono de desempeño para los empleados de carrera administrativa.

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,	escalafón, evaluación del desempeño y bono de investigadores Categorización del personal de investigación. Incorporación a carrera administrativa. Capacitaciones impartidas al personal en general. Selección de personal de carrera administrativa a través de concursos públicos Evidencias: Documentos resultado de categorización. Decreto de incorporación a la carrera administrativa de los empleados del IDIAF. Listas de participación de empleados en capacitaciones y charlas sobre la ley de Incorporación a la carrera administrativa; Carta de aprobación de concursos del MAP Elaborada una política de RRHH conforme a la ley 41-08 (reglamento de RRHH, reglamento de evaluación desempeño, valoración de puestos). Detección de necesidades de capacitación para investigadores. Concurso público, para vacantes, en proceso con el MAP. Manual de cargos y funciones aprobado por el MAP. Evidencias: Política de RRHH. Manuales de cargos y funciones del personal investigador Reglamento de escalafón, evaluación del desempeño y bono de investigadores. Reglamento de incentivos por proyectos.	Falta de equidad en el universo de empleado en la selección de personal para la capacitación y formación de RRHH. Falta transparentar la selección de los candidatos para el reconocimiento al mérito. No se ha podido ejecutar en su totalidad la política salarial elaborada en el 2010 por falta de asignación de recursos. No se está aplicando el reglamento de incentivos por proyectos
--	--	--

basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). 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. 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. 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).	Evidencias: Reglamento de escalafón de investigadores y categorización. Existe un manual de cargos aprobado por el MAP Evidencia: Manual de cargos Implementación de concursos públicos en coordinación con el MAP. La institución no discrimina el ingreso por razones de género, raza, orientación sexual, religión y discapacidad. Evidencias: TDRs y documentos de evaluación por competencias para procesos de selección de personal. Porcentaje de hombres y mujeres en nómina	No se evidencia la consolidación de una plataforma electrónica para servicios on-line.
---	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	Existe un reglamento de Escalafón de investigadores. Evidencia: Documento del reglamento	
2. Debatar, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades.	Existen estrategias institucionales que incluyen el desarrollo de capacidades.	No existe un plan general de desarrollo de capacidades.

Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.	Evidencias: Plan Estratégico IDIAF; Reglamento de Capacitación	
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.	Se han realizado jornadas de introducción a la administración pública en consonancia con la ley de Administración Pública 41-08. Se ha diseñado un Diplomado de servicio al ciudadano y gestión de calidad Evidencias: Listas de participantes en diferentes jornadas de inducción a la ley. Programa de Diplomado.	No todo el personal ha recibido estas capacitaciones.
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.		No existen registros de desarrollo de estas capacidades en la institución.
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).	Es responsabilidad del supervisor del nuevo empleado de inducirlo y acompañarlo en su trabajo. Existe un reglamento de escalafón de investigadores, donde señala que el que los investigadores en formación y de apoyo deben contar con un mentor en el ejercicio de sus funciones. Evidencias: Manual de inducción para empleados. Documento de Escalafón de investigadores.	No se ha actualizado el Manual de Inducción acorde a las nuevas categorías de investigadores. No existe un procedimiento formal de tutorías para los investigadores en formación.
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Se moviliza el personal de acuerdo de las necesidades institucionales. (acciones de personal). Socialización Ley 41-08 (concursos).	

	Evidencias: Memorandums de designación y traslado.	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).		No existen programas con métodos modernos de formación.
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.		No existe la planificación de las actividades formativas en gestión de riesgos y conflictos de interés.
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.	Los empleados que participan en programas de capacitación preparan un informe y se realizan socializaciones con los demás compañeros. Evidencias: informe de viajes de intercambio, capacitación, presentaciones y listados de participantes.	No se evalúa el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas en relación con el coste de actividades, por medio del control y el análisis coste- beneficio. No siempre se presentan los informes correspondientes.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se evidencian planes 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
I. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Existen equipos y comités para diferentes esferas de manejo institucional: Equipo de Gestión Estratégica; Comité de Gestión de Calidad; Equipos de planificación con representación de cada Centro; Comités técnicos por Centro. Reuniones de Staff; Equipos de trabajo de formulación y ejecución de proyectos;	No está activo el equipo de gestión estratégica Esos comités no disponen de presupuesto para su funcionamiento efectivo.

	Comité de Ética Institucional; Equipo de seguro médico. Evidencias: Listados de participantes de cada comité y equipo, actas, minutas. Documentos de proyectos.	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	Se propicia la participación del personal de los diferentes estamentos de la institución a través de: Equipo de Gestión Estratégica; Comité de Gestión de Calidad; Equipos de planificación con representación de cada Centro; Comités técnicos por Centro. Reuniones de Staff; Equipos de trabajo de formulación y ejecución de proyectos; Comité de Ética Institucional; Equipo de seguro médico. Evidencia: Listados de participantes de cada comité y equipo, actas, minutas. Documentos de proyectos.	No se dispone de buzones de sugerencias en todas las estaciones y centros
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.	Proceso de elaboración Plan Estratégico del IDIAF y los planes operativos anuales. Socialización durante la elaboración de los reglamentos. Evidencias: Listados de participación del personal o representantes de Centros. Documentos de planes estratégicos	No se tiene la asociación de servidores públicos del Idiaf
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	El IDIAF tiene un sistema de evaluación de desempeño. Evidencia: Formularios de evaluación de acuerdo de desempeño, firmados por los empleados.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se realizan mediciones orientadas a los empleados.
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.	Se cumplimentan los Formularios de evaluación de desempeño con la participación del empleado y los jefes o directores.	No se realizan las reuniones ampliadas de seguimiento a proyectos.

	Reuniones de seguimiento de proyectos con la participación de todo el equipo del proyecto y la parte administrativa. Seguimiento de campo a proyectos. Evidencias: Formularios de evaluación de acuerdo de desempeño, firmados por los empleados y sus supervisores inmediatos. Informes de seguimiento a reuniones y actividades de campo. Cronogramas de ejecución de actividades	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Existen las condiciones adecuadas para el personal: oficinas climatizadas, iluminadas, mobiliario adecuado Está vigente el sistema de seguridad social para cada empleado en cumplimiento de la ley de seguridad social (seguro de vejez, discapacidad y sobrevivencia, seguro familiar de salud, y riesgo laboral), y el Plan complementario de salud y un seguro de vida. Evidencia: Registros de empleados en las aseguradoras.	No se evidencia un plan de prevención de riesgo laboral elaborado. No se dispone de suficiente área de parqueo en algunas dependencias. No todas las áreas disponen de condiciones adecuadas para laborar.
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	El IDIAF se acoge al Reglamento 523-09 de Relaciones laborales de la Ley 41-08 facilitando la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados. Evidencias: Acciones de Personal.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Existen facilidades para los fines siguientes para los permisos y beneficios que contempla la Ley 41-08. Evidencias: Acciones de personal	No existen programas de atención especial para empleados desfavorecidos y /o discapacitados.

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).		No se evidencian planes y métodos dirigidos a la gratificación no monetaria (ni monetaria), a los empleados.
--	--	--

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.).	Socios claves identificados, privados y públicos de instituciones nacionales e internacionales. Evidencias: -Registro de suplidores del estado acorde a la ley 340-06 compra y contrataciones públicas	
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.	- Existen acuerdos de colaboración nacional e internacional Evidencias: -Memoria Anual del Instituto -Acuerdos de colaboración interinstitucional - (fotos de los stands, - publicaciones de página web) -Registro de asistencia de Talleres y encuentros con instituciones , productores, asociaciones afines Se realizan acuerdo de cooperación con diversas instituciones y organismos nacionales e internacionales -Evidencia: Convenios firmados	No se dispone de mecanismos de seguimiento adecuado que garanticen el resultado de los convenios
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.	Mediante acuerdos de financiamiento de proyectos el IDIAF genera productos tecnológicos que son utilizados por productores agropecuarios. Evidencias: Proyectos en ejecución con instituciones nacionales (CONIAF, MESCYT, UASD, IAD, OTRAS)	No se dispone de suficiente personal técnico

4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Los proyectos que se ejecutan en el marco de las alianzas, contemplan evaluaciones y rendición de informes. Evidencias: Informes de ejecución de proyectos. Programa de visitas de aliados	No se dispone de un sistema de para monitorizar y evaluar de forma periódica las alianzas
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	En el Plan Estratégico se contemplan las necesidades futuras de alianzas a largo plazo. Evidencias: Plan Estratégico	No se tiene el plan estratégico actualizado
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	En los acuerdos de colaboración se definen las responsabilidades de los socios. Evidencias: Contratos y acuerdos firmados. Fabio	No existe un sistema de control, evaluación y revisión de los acuerdos
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	Se contratan servicios especializados para mejorar las capacidades institucionales Evidencia: Contratos de asistencia técnica	No se dispone de fondos suficientes en el presupuesto para la contratación de los servicios especializados
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Se realizan intercambios de conocimientos con los socios Evidencias: Informes de reuniones de intercambios entre INIAS Informes de viajes internacionales del personal a agencias o centros de diferentes países (Fotos y publicaciones de actividades a nivel de campo.	No se dispone de una programación presupuestaria para atender estas prácticas
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Se utiliza el sistema de compras y contrataciones del Estado, Ley 340-06. Evidencias: Uso software implementado (SIGEF) .	

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

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

1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Se cuenta con el portal web Institucional, Oficina de acceso a la información y un RAI Se cuenta con un Comité de Ética Pública. Evidencias: Sistema de Monitoreo y medición de la gestión pública, página web, comité conformado en la DIGEIG.	No se dispone de un plan de imagen institucional
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Se trabaja con las diferentes agrupaciones de productores para solución de problemas comunes de los sectores que representan para que sean competitivos. Evidencias: Convenios con Clusters, Asociaciones, y Cooperativas de productores. Listados de descuentos a beneficios de diferentes agrupaciones (Cooperativas, SODIAF.	
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.	Se cuenta con Comités consultivos de centros, formados por representaciones de los diferentes ciudadanos e instituciones clientes. Evidencias: Actas reuniones de Comités consultivos de los centros. Minutas de encuentros con productores del sector agropecuario.	No se están realizando las reuniones periódicas de los Comités Consultivos
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Existe un mecanismo para recoger las informaciones a través del sistema 311) Evidencias: buzones de quejas y sugerencia, y acceso al sistema a través de la página web.	.
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones,	El instituto utiliza diferentes medios para asegurar la transparencia. Evidencias: Informaciones en página Web (nómina, lista de proveedores).	No se publica a tiempo la Memoria Anual.) No se usa eficientemente el intranet.

(por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	SISMAP Memoria Anual. Oficina de Acceso a la información Informes de proyectos ejecutados	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).		No se realizan mediciones de satisfacción de los clientes.
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 se cuenta con la carta compromiso con los ciudadanos/clientes
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.	Se realizan talleres y reuniones con los diferentes miembros de las cadenas productivas para determinar las necesidades de investigación del sector agropecuario. Evidencias: Registro de participación de los talleres, notas de prensa, fotos. Documentos de vinculación con los ciudadanos clientes a través de los proyectos	No se están realizando con periodicidad las consultas con los ciudadanos/clientes.

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	La gestión financiera está en línea con el plan estratégico. Evidencias: a. Plan Estratégico IDIAF— b. Planes Operativos Anuales c. Informes de ejecución presupuestaria	No se cuenta con Director Área de Investigación
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Participación en Taller de Fortalecimiento, Contraloría General de la República. Aplicación de la Matriz de identificación de riesgos de las Normas Básicas de Control de Interno (NOBACI) Evidencias: a. Carta de invitación, 4 de julio 2017 b. Guía de participante c. Matriz de riesgo de la NOBACI	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	El IDIAF aplica las normas de transparencia del Estado. Evidencia: a. Aplicación del Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) b. Oficina de Acceso a la Información (OAI) c. Portal de transparencia d. www.idiaf.gov.do	

	e. Presentación de Informe de Ejecución Presupuestaria mensual	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	El IDIAF procura el uso eficiente de los recursos en cumplimiento a la ley de compras y contrataciones del Estado (Ley 340-06). Evidencias: a. Aplicación del Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) b. Planes Operativos Anuales c. Existencia una unidad de la Contraloría en la Sede del IDIAF	
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.).	El IDIAF cuenta con un sistema de planificación y control presupuestario. Evidencias: a. Plan Plurianual IDIAF. b. Presupuesto por proyectos	No se dispone de un sistema de control de costos
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	El IDIAF delega responsabilidades financieras en sus unidades operativas, manteniendo el control desde la Sede. Evidencias: a. Planes Operativos por centros. b. Presupuestos por Unidades Operativas (Centros, Departamentos) c. Aplicación del Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF)	

7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Para realizar inversiones el IDIAF toma en consideración el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética. Evidencias: a. Los proyectos de validación están sujetos a un análisis de costo-beneficio b. Publicación de licitaciones en todas las compras Portal IDIAF-SIGEF	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	En los documentos de planificación presupuestaria se incluyen las metas y resultados esperados. Evidencias: a. Presupuesto físico y financiero, donde se incluyen los productos y las metas a lograr en el periodo b. Planificación Operativa Anual	No se incluye información de impacto

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.	Se realizan publicaciones de los resultados de investigaciones y cuenta con la base de datos WebAgris. Evidencias: - Página web: www.idiaf.gov.do - Memoria institucional	- No se dispone de un sistema de resguardo y gestión de la información y el conocimiento. - No se dispone de actualización para la base de datos WebAgris.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	El IDIAF forma parte de la Red de Documentación e Información en el área Agropecuaria y Forestal (REDIAF) y cuenta con la base de datos WebAgris. Evidencias: - Página web: www.rediaf.net.do - Base de datos WebAgris - Se mantiene el vínculo con organizaciones que manejan bases de datos (ONE, MA, ONAMET, entre otras) - Visita a los centros	No se dispone de actualización para la base de datos WebAgris.
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.	El IDIAF dispone de un Comité Técnico de Investigación por cada centro de Investigación y un Comité Gerencial de investigación (CGI) que norma la operación de los comités técnicos, los cuales aseguran la pertinencia y la calidad de los trabajos de investigación. Evidencias:	

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.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 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.	Reglamento de los comités técnicos y CGI El IDIAF dispone de la página web, correo electrónico y murales. Evidencias: www.idiaf.gov.do El IDIAF dispone de un mecanismo de intercambio de información, mediante el informe de capacitaciones nacionales e internacionales, socialización de experiencias para transmisión de conocimientos. Evidencias: • Registro de participación en las socializaciones de experiencias • Reuniones de seguimiento y evaluación de proyectos • Publicaciones de resultados de investigación El IDIAF dispone de un mecanismo garantizar acceso de la información con los grupos de interés. Evidencias: • Página web: www.gov.do • Tweeter: @IDIAF • Facebook.com./IDIAF/ • Talleres de socialización de resultados de investigación con productores • Día de campo	No se dispone de una intranet No se dispone de una intranet No se dispone de manera escrita de la distribución de las informaciones de las capacitaciones
---	--	---

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.	El IDIAF procura que los conocimientos generados sean plasmados en publicaciones de diferente índole. Además, investigadores de mayor jerarquía fungen de tutores para los que están en formación; y quienes reciben entrenamiento deben compartirlo con sus compañeros. Evidencias: • Publicaciones en Página web: www.idiaf.gov.do • Presentación de conocimientos adquiridos por investigadores en capacitaciones (Informe de viajes). Reglamento de Escalafón de investigadores.	No toda la información generada por los empleados está registrada y en control de la Institución.
--	--	---

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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	El IDIAF promueve el uso de plataformas tecnológicas y equipos para la generación, difusión y transferencia de tecnologías. Evidencias: • Software de gestión y análisis de información. • Existencia de una División de Tecnología de la Información. • Aplicación del Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) • Publicaciones en Página web: www.idiaf.gov.do • Estaciones meteorológicas digital	No todas las estaciones experimentales tienen acceso al Internet. En la Institución no se realiza evaluación de la relación costo-efectividad de la tecnología usada

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: ✓ 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 IDIAF promueve el uso adecuado de los equipos, especialmente los de laboratorio y análisis de datos. Evidencias: Capacitación relativa a normas y manejo adecuado de equipos IDIAF ejecuta de forma eficiente diferentes tipos de proyectos, los cuales permiten el cumplimiento de su mandato, Evidencia: Informes de proyectos El IDIAF usa las tecnologías para difundir el conocimiento generado. Evidencias: Elaboración de videos audiovisuales. Existencia de red de centros de información y documentación. Página web: www.idiaf.gov.do Personal de la institución participa en cursos virtuales de formación y perfeccionamiento de sus habilidades. Evidencias: Cursos virtuales con instituciones internacionales El IDIAF usa las tecnologías para interactuar con los grupos de interés. Evidencias: Página web: www.idiaf.gov.do Página web: www.rediaf.net.do	No se dispone de suministro permanente de energía eléctrica en algunos de los laboratorios. No se dispone de un sistema informático para la gestión de proyectos. No se dispone de una intranet
--	---	---

✓ 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. 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. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 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.	Tweeter: @IDIAF Facebook.com./IDIAF/ Los resultados de investigación generados en el instituto están en línea. Evidencias: Página web: www.idiaf.gov.do Para reducir el impacto económico y ambiental de la tecnologías, en la medida de lo posible, la institución aplica el reciclaje de los cartuchos de impresión Evidencia: Factura de servicio de relleno de cartuchos reciclados Política de ahorro de energía	No se dispone de una intranet No se dispone de una intranet La página web no cuenta con una área de consulta para interacción en línea No se tiene evidencia de un mecanismo para monitoreo sistemático de las innovaciones tecnológicas No hay una política de imprimir los documentos en ambos lados de las hojas
--	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).	Las instalaciones del Instituto están descentralizadas para atender de mejor manera a los ciudadanos/clientes. A la gran mayoría de las instalaciones se puede tener acceso por medio al transporte público. Evidencias:	No se dispone de un edificio adecuado para las oficinas de la Sede del IDIAF. Los espacios de oficinas son limitados y no se cuenta con parqueos

2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	- Centros regionales y estaciones experimentales distribuidos en todo el país. - El Instituto cuenta con laboratorios especializados ubicados en sitios estratégicos - Red de centros de información y documentación ubicados en lugares estratégicos Las instalaciones del IDIAF existen en función de su Misión y sus objetivos estratégicos. Así, hay estaciones experimentales ubicadas en puntos estratégicos que permiten generar las tecnologías que demandan los usuarios/clientes. Evidencias: - Plan estratégico - Brochure mostrando la ubicación de estaciones Según las necesidades de la institución, los empleados cuentan con el espacio y equipamiento necesario para realizar su trabajo. El IDIAF da mantenimiento a los edificios según las necesidades y disponibilidad de presupuesto Evidencias: Contrato para el mantenimiento de edificaciones Para asegurar el uso eficiente de los medios de transporte y los recursos energéticos, el IDIAF estableció una política de uso y mantenimiento de los mismos.	a. No hay estacionamiento en la Sede del IDIAF para los vehículos de los usuarios. b. No existe un área de comedor para uso de los empleados en algunas instalaciones del IDIAF. c. No se dispone de un edificio adecuado para las oficinas de la sede del IDIAF. d. No se dispone de suficiente equipos de cómputo No siempre es posible realizar los mantenimientos de edificios, vehículos y equipos con la frecuencia requerida, ni se cuenta con contratos con empresas para el mantenimiento de los equipos a. No existe un plan para implementar el uso de energía renovable. b. No siempre es posible cumplir con el plan de mantenimiento de medios de transporte.
--	---	--

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). 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. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Evidencias: • Contrato de mantenimiento de vehículos • Los vehículos de menos de 10 años tienen seguro full Existe un plan de mantenimiento de los vehículos y equipos Reglamento para el uso de los vehículos. La mayoría de las instalaciones del Instituto tienen buena accesibilidad en transporte público y disponen de espacio para estacionamiento de vehículos Evidencias: Localizaciones de centros y estaciones experimentales El IDIAF provee servicio de transporte a empleados a estaciones de difícil acceso en transporte público. IDIAF mantiene un registro (inventario) de los activos físicos y una política de uso mantenimiento de los equipos Evidencia: • Inventario digital e impreso de activo fijos • Existe un plan de mantenimiento de los vehículos y equipos. Grupos comunitarios e instituciones públicas y privadas utilizan los salones de conferencias de la institución, principalmente para actividades de capacitación. así como, se permite la	a. En las instalaciones de la Sede en Santo Domingo, no se dispone de estacionamiento para los vehículos de los usuarios. b. No existe acceso adecuado para discapacitados en ninguno de los edificios del IDIAF. No se dispone de una política integral actualizada para gestionar los activos físicos
--	--	--

3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.	• Manual de cargos El instituto para la preparación de su plan estratégico realizó análisis de riesgos en función de amenazas y oportunidades	No se realiza revisión periódica de análisis de riesgo ni de evaluación de los procesos
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.	Evidencias: Plan estratégico Los procesos desarrollados en el Instituto están encaminados a la consecución de su Misión, lo cual se manifiesta en un sistema jerárquico de planificación Evidencias:	No se dispone de un fondo especializado para enfrentar emergencias
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).	• Plan estratégico • Plan de mediano término • Planes plurianual • Plan operativo anual • Proyectos de investigación • División de presupuesto El instituto toma en cuenta a empleados y grupos de interés externos en el desarrollo de sus procesos	No se realiza medición de eficacia y eficiencia de los procesos
6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.	Evidencias: • Consulta a Comités Consultivos de los centros • Consulta de informantes claves Consulta a los investigadores El instituto asigna los recursos disponibles a los procesos de acuerdo a prioridades Evidencias: • Plan Operativo Anual • Plan Estratégico	No se tiene creado un fondo institucional para la realización de proyectos de investigación

7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 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.). 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). 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.	El instituto ha simplificado el proceso de evaluación de los investigadores Evidencias: Reglamento modificado perfiles de categorización Para los procesos de investigación el instituto establece objetivos de resultados de acuerdo a demandas de los grupos de interés. Además, establece compromisos de desempeño con sus empleados Evidencias: Acuerdo de desempeño de empleados Documentos de proyectos Personal del instituto participa actividades de intercambio de conocimientos Evidencias: • Participación en Reuniones anuales de los INIAS • Participación en Redes Regionales y Nacionales	No se realiza revisiones de procesos a intervalos regulares Para los procesos diferentes a la investigación no se establecen objetivos de resultados para medir eficacia No se evalúa el impacto de las TIC en los procesos de la institución
---	--	--

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 procesos nucleares.	El Instituto tiene identificado los productos y resultados esperados de sus operaciones. Evidencias: • Plan Estratégico • Plan plurianual • Proyectos de investigación • Planes operativos anuales	

	• Página Web institucional y publicaciones	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	El IDIAF toma en cuenta la opinión de sus clientes para mejorar los servicios de generación y transferencia de tecnología. Evidencias: • Actas de los comités consultivos de los centros • Memoria reunión con productores • Lista de participantes en socialización de proyectos	
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	Se ha iniciado el proceso de acreditación de ensayos de laboratorios con la ISO 17025. Evidencia: • Visita de consultores • Informe de proyecto de calidad	No se dispone de la acreditación en normas internacionales
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.	Predomina la investigación participativa en los proyectos con agrupaciones y productores líderes Evidencia: • Informes de proyectos • Documento de proyecto • Lista de asistencia a día de campo	
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 se han diseñado servicios interactivos
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Los resultados de las investigaciones realizadas por el Instituto están plasmados en publicaciones de diferentes índoles Evidencias: • Página web: www.idiaf.gov.do • Se dispone de una oficina de acceso a la Información	

7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).	La institución trabaja en horario corrido de 8:00 am a 4:00 pm, durante el cual los ciudadanos/clientes pueden tener acceso. Además, la información básica está disponible en Internet. Evidencia: • Página web: www.idiaf.gov.do • Publicaciones impresas en los centros de documentación e información	No se dispone de rampas para el acceso de discapacitados a las oficinas No se dispone de información en otros idiomas diferente al español No se dispone de archivos electrónicos en videos
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Se dispone de un enlace para quejas y solicitud de información vía web (El 311 Sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias) Evidencias: Enlace en página web del IDIAF	

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.	Como institución de investigación agropecuaria, el IDIAF forma parte del Sistema Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (SINIAF), según Ley 251-12 en consecuencia, tiene claro la cadena de prestación de servicios. Evidencias: • Ley 251-12 • Plan Estratégico	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Para cumplir su Misión, la institución procura crear sinergias con otras instituciones socias mediante acuerdos de colaboración para la generación de tecnologías. Evidencias: Documentos de acuerdos de colaboración	

3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	A través de la Red de Documentación e Información en el área Agropecuaria y Forestal (REDIAF), el IDIAF comparte con otras instituciones del SINIAF y ponen a disposición de los ciudadanos/clientes los servicios de información y documentación de los resultados de investigación. Evidencia: Página web: www.rediaf.net.do Centros de información y documentación	
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se dispone de análisis ciudadanos/clientes para aprender acerca de mejor coordinación de procesos
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	El IDIAF dispone de una comisión de ética pública encargada de resolución de problemas. Se tiene acuerdos con organizaciones para dar respuesta a los problemas del sector agropecuario Evidencias: • Charlas a empleados sobre derechos dentro de la institución • Charlas del Ministerio de Administración Pública (MAP) • Charlas de Aseguradoras de Riesgos de Salud (ARS) • Convenios interinstitucionales. • Existen los comité consultivos.	No se reúnen periódicamente los comité consultivos de los centros de investigación
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo,	El IDIAF dispone de incentivos y condiciones para que los empleados participen en procesos de intercambios internos e interinstitucionales.	

compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.	Evidencias: • Lista de participación • Archivos gráficos • Cartas de invitación	
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).	El IDIAF es evaluado por el Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública (SMMGP). Evidencias: • Detalle de indicadores SISMAP • Uso del sistema de información y gestión financiera (SIGEF) • Plataforma de Metas Presidenciales	)

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	Se cuenta con un enlace de transparencia en la página web del IDIAF a través del cual se puede evaluar el nivel de transparencia institucional. Evidencia: Enlace en página web.	No tenemos mediciones en este sub-criterio.
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).		
5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
6. La diferenciación de los servicios de la		No tenemos mediciones en este sub-criterio

organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	Se cuenta con diferentes enlaces a través de la página web para ofrecer informaciones sobre la operatividad, transparencia y resultados de investigaciones. Evidencias: Página web	No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio
---	--	---

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 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.		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio

proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
---	--	--

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.	Se realizó una encuesta a todo el personal sobre la ética. Se ha impartido y se ha recibido charlas sobre conflicto de intereses. Evidencia: resultados de la encuesta. Listados de participación en charlas.	No se ha sensibilizado a todo el personal periódicamente.
5. Mecanismos de consulta y dialogo.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
6. La responsabilidad social de la organización.		No tenemos mediciones en este sub-criterio

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo,		No tenemos mediciones en este sub-criterio

estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio
--	--	---

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de		No tenemos mediciones en este sub-criterio

necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.). 8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. 9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés). 10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio
---	--	---

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 3. Percepción del Impacto económico en la		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio

sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.). 8. Percepción de la participación de la		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio
--	--	---

organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
---	--	--

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 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 8por 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 8 por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio

6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No tenemos mediciones en este sub-criterio

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

SUBCRITERIO 9.I. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
c. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
d. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
e. Nivel de calidad de los servicios o		No tenemos mediciones en este sub-criterio

productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. f. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. g. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto. h. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. i. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio
--	--	---

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
e. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. f. 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). g. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. h. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). i. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).		No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio No tenemos mediciones en este sub-criterio

j. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
k. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
l. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).		No tenemos mediciones en este sub-criterio
m. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
n. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.		No tenemos mediciones en este sub-criterio
o. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No tenemos mediciones en este sub-criterio

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.