



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

**NOMBRE DE INSTITUCIÓN**

**INSTITUTO AGRARIO DOMINICACNO**

**FECHA**

**23/10/2019**

# 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 un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

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

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

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

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

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

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

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

## **INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.**

### **Evaluación Individual.**

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

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

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

## CRITERIOS FACILITADORES

### **CRITERIO I: LIDERAZGO**

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p> <p>2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.</p> <p>3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.</p>	<p>En el 2017 revisamos y reformulamos la Misión y Visión y Valores de la Institución, consultando grupos externos e internos mediante reuniones con grupos a nivel nacional en jornadas de capacitación y consultas a otras instituciones del sector evidencias: apuntes, registros de participantes, fotos, informes, etc. Subimos al portal la Misión, Visión y Valores y se socializa con la comisión y sub-comisión de control interno, elaboración de un Código de Ética Institucional donde se manifieste las políticas institucionales referente a la ética y el comportamiento en el lugar del trabajo evidencias: Código de Ética, aprobado y divulgado relación de participante en la elaboración del Código. Evidencias: captura de pantalla en página WEB convocatoria, relación de participantes en reunión, fotos.</p> <p>Los valores definidos en la Institución están acordes al marco de valores del Sector Público.</p> <p>Evidencia: Captura de Pantalla en Pagina Web</p> <p>Se han realizado socializaciones de la Misión, Visión, Valores, objetivos estratégicos y operativos dirigidas a los empleados de la Institución, además están contenidos en el</p>	<p>No incluimos a los parceleros en la consulta para la revisión y reformulación de la Misión, Visión y Valores. Falta socializar la Misión, Visión y Valores con otros grupos de interés. Aprobar: Código Institucional, socializar y divulgarlo a los grupos de interés</p> <p>No Hemos socializado con todos los grupos de interés, la misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos y operativos.</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>Plan Estratégico 2020-2023, el cual está publicado en el portal Institucional. Evidencia: Convocatoria y registro de participantes, Pagina Web: <a href="http://www.iad.gob.do">www.iad.gob.do</a>, POA 2019</p> <p>La Misión, Visión y Valores de la Institución fueron revisados, durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico 2020-2023, modificándose solo la Visión Institucional. Evidencia (Plan Estratégico publicado en el portal Institucional. Comisión de Ética, Evidencias: Resolución Comisión de Etica del IAD</p> <p>Capacitación sobre ética. Evidencias: Listado de participantes.</p> <p>Se han realizado socializaciones de la Misión, Visión, Valores, objetivos estratégicos y operativos dirigidas a los empleados de la Institución</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</li> </ol>	<p>Nuestra Institución dispone de una estructura organizativa aprobada por el MAP y en función de eso fueron elaborados: Manual de Organización y Funciones, de Cargos, procesos y Procedimientos y también la Carta Compromiso al Ciudadano.</p>	



<p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>La Máxima Autoridad de la Institución. Evidencia Resolución aprobatoria</p> <p>Periódicamente la máxima autoridad convoca a reuniones con los encargados departamentales, regionales y provinciales; esto se hace regularmente una vez por semana con los encargados departamentales y mensualmente con los encargados regionales y provinciales, con el propósito de interactuar y dar seguimiento a su gestión; estos a su vez se reúnen con sus empleados en sus respectivas áreas de trabajo</p> <p>Fue socializado el Código de Ética Institucional y se logró la aprobación de la Carta Compromiso al Ciudadano.</p> <p>Evidencia: Convocatoria Socialización Código de Ética, registro de participantes y Resolución Aprobatoria Carta Compromiso y Lanzamiento de la Primera Versión, de fecha 26/9/2019</p> <p>En las capacitaciones realizadas sobre Responsabilidad Social, Relaciones Humanas, Manejo de Conflictos y Carta Compromiso al Ciudadano se ha socializado sobre la importancia de adaptarse a los cambios actuales.</p> <p>Evidencia: Convocatoria actividades de Capacitación y listados de participantes</p>	<p>No se han realizado orientaciones referentes a incrementar la confianza para lograr una comunicación eficaz.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

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

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</li> <li>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</li> <li>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</li> <li>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.</li> <li>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</li> <li>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</li> <li>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</li> </ol>	<p>Se han realizado varias jornadas sobre la Promoción a la Ética y el código de Pautas. Evidencias: fotos, Listado de Participantes, Encuestas de Ética.</p> <p>Se han realizado jornadas para la promoción sobre la no discriminación y además contamos con una cuota laboral para personas con discapacidades diferentes. Evidencias: Listado de Participantes actividades Unidad de Genero, Recursos Humanos (Nomina)</p> <p>Se ha informado sobre los cambios efectuados en la estructura orgánica de la Institución, cambios en la Misión, Visión y Valores. Evidencias circulares, resoluciones, fotos y mural de información</p> <p>Se concluyó con la elaboración del Manual de Cargos, procesos y Procedimientos de las áreas misionales, RRHH, Planificación y Desarrollo, TIC, entre otros que sirven de instrumento de apoyo para un buen desempeño de los empleados. Evidencias: Resolución aprobatorias manuales</p> <p>Se han impartido talleres de capacitación por el INFOTEP y el INAP, y se han promovido a través de circulares en la Institución. Evidencias: Convocatorias, Plan de Capacitación 2019, relación de actividades</p>	<p>No se han realizado jornadas de socialización con los empleados con el objetivo de mejorar el desempeño grupal e individual.</p> <p>No se han realizado jornadas para el fomento y potencialización de los empleados en cuanto a delegación de autoridad, responsabilidades y competencias.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>formativas enero-septiembre 2019, registro de participantes, circulares y fotos.</p> <p>Premio “Empleado Meritorio”. Evidencias: instructivo para la entrega Empleado Meritorio</p> <p>La Institución ofrece a sus empleados beneficios personales como son: Permisos por salud (citas), licencias médicas, permisos educativos. Evidencias: Formularios de Permisos y licencias.</p>	<p>No se ha evidenciado la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los subordinados.</p> <p>Actualización de instructivo, poner en práctica el reconocimiento a los empleados y a los equipos de trabajo</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>El Instituto Agrario Dominicano ha incorporado en su gestión institucional políticas públicas relevantes, como es la implementación de la Ley No.55-97 de fecha 7 de marzo de 1997, dando igual participación a las mujeres que al hombre en los programas de asentamientos campesinos de la Reforma Agraria, en cumplimiento a la equidad de género, titulación definitiva,</p>	<p>No se ha realizado un análisis de las necesidades de los grupos de interés de la Institución.</p> <p>No se han realizado jornadas con los empleados de la Institución, para definir políticas públicas</p>

<p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>promoción y fomento de cooperativas y asociaciones. Evidencias: Plan Estratégico Institucional , Plan Operativo anual</p> <p>Los objetivos y metas institucionales están alineados a la END y a los objetivos de Desarrollo sostenible de la Agenda 2030 Los servicios ofrecidos son derivados de las funciones descritas por ley de creación a través de las áreas misionales. Evidencias: Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo anual, Captura de pantalla Metas Presidenciales y No. Títulos entregados,</p> <p>Se desarrollan charlas y talleres con asociaciones, se han elaborados convenios y alianzas con asociaciones de parceleros para dar capacitación; también con la asociación de profesionales agropecuarios y de servidores públicos, convenios con universidades y escuelas. Evidencias: circulares, convenios, listado de participantes y fotos.</p> <p>Se participa en reuniones con las asociaciones de parceleros, ocupantes, asociación de servidores públicos, asociación de profesionales agropecuarios. La Institución ha realizado una campaña informativa a través de las redes sociales sobre el reconocimiento y las actividades realizadas.</p>	<p>No se ha realizado el involucramiento de políticas en el sistema de gestión Institucional No existen relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde áreas ejecutivas y legislativas.</p> <p>Participación de los responsables de las áreas a esas actividades</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

**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
<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</li> <li>Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</li> <li>Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</li> <li>Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</li> </ol>	<p>Durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional 2020-2023, fueron identificados los grupos de interés claves de nuestra Institución, como son: Parceleros y labriegos, Instituciones del Sector Agropecuario, Organizaciones, Proveedores, Cooperativas, Comisión de Titulación, entre otros. Evidencia: Plan Estratégico publicado en el Portal Institucional , Carta Compromiso</p> <p>Se recopila los datos e informaciones mensuales procedentes de las áreas operativas, técnico- asesoras y de apoyo administrativo, las cuales son el insumo para elaborar los informes de gestión,</p>	<p>No se ha recopilado analizado y revisado información sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>No se han recopilado informaciones relevantes sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>Regularización del envío de datos e información en tiempo oportuno y con calidad al área de Planificación y Desarrollo de la Institución</p>

<p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>evaluaciones plan operativos y otros. Evidencias: Informes mensuales Durante el proceso de formulación del PEI, se realizó un diagnóstico situacional, a través de un análisis de campo de fuerza que nos permitió identificar y analizar la relación existente entre las principales fortalezas y oportunidades internas y las debilidades y amenazas del entorno.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico Institucional páginas 21-22</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p>	<p>La planificación estratégica Institucional, involucró a grupos de interés de la Institución, a través de la conformación de un equipo multidisciplinario de diferentes departamentos, asimismo a todos los responsables departamentales y responsables de las dependencias regionales y provinciales en jornadas de socialización. También los proyectos que se desarrollan son planificados en función de las necesidades planteadas por los parceleros de Reforma Agraria.</p> <p>Evidencia: Equipo Multidisciplinario, relación de participantes en socialización Plan Estratégico, Convocatoria, Fotos</p>	<p>No se ha realizado la traducción de la misión y visión en objetivos estratégicos, operativos y acciones basadas en un análisis de riesgo.</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</li> <li>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</li> <li>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</li> </ol>	<p>La Institución realiza actividades de responsabilidad social en coordinación con otras instituciones. Evidencias: Evidencias Plan de Alfabetización QAC, Convocatorias y relación de participantes en actividades de Limpieza de playas, siembra de árboles, operativos Comisión Riesgo laboral, etc</p>	<p>No se han evaluado las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos  No se ha asegurado la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la Institución.  No se han podido equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</li> </ol>	<p>Las prioridades de la Institución fueron definidas en el Plan Estratégico, el cual abarca un período de cuatro años (2020-2023: Evidencia Plan Estratégico Institucional</p>	<p>No se ha implantado una estrategia de definición de prioridades.</p> <p>No se han podido traducir los objetivos estratégicos y operativos de la Institución a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los empleados.</p> <p>No se han desarrollado planes y programas con objetivos y resultados en cada unidad Institucional.</p> <p>No se ha realizado la divulgación de forma eficaz de los objetivos, planes y tareas en la Institución.</p> <p>No se han desarrollado métodos para la monitorización, medición y evaluación periódica de los logros de la Institución a todos los niveles.</p> <p>No se han aplicado métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p> <p>No se han evaluado las necesidades de reorganización y mejora de estrategias y métodos de planificación, involucrando a los grupos de interés.</p>

## 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.		No se ha creado una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se ha establecido un sistema de monitoreo de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se ha realizado un debate sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.
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.).		No se ha realizado la implementación de un sistema eficiente de gestión del cambio. .
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No se ha podido asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se ha establecido un equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	A lo interno se utilizan programas para la elaboración y registro estadístico también existe el portal de transparencia: Boletines estadístico, memoria de gestión, portal, uso de las redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp	Habilitación de las diferentes áreas con herramientas electrónicas, concientizar sobre el uso de la electrónica.

### **CRITERIO 3: PERSONAS**

*Considerar lo que hace la organización para:*

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</li><li>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.</li><li>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</li></ol>	<p>La Institución cuenta con una política de gestión que esta basada en una cuota laboral de personas con discapacidad, de igual manera les otorga a sus empleados flexibilidad en los horarios de trabajo, así como también permisos educativos, licencias médicas a todos sus empleados. Evidencias: Formularios de permisos, de Licencias, Nomina Departamento de Radio.</p>	<p>No se han realizado análisis periódicos sobre 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.</p> <p>No se ha podido asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <p>No se ha desarrollado una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p>



<p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>		<p>No se ha realizado un esquema de remuneración/reconocimiento basado en resultados.</p> <p>No se han podido utilizar los perfiles de competencias, descripciones de puestos y funciones porque no hemos concluido con el Manual de Cargos.</p> <p>No se ha podido implementar un sistema de servicios on-line de administración electrónica con las necesidades de Recursos Humanos.</p> <p>No se ha gestionado un proceso de selección ni desarrollo de la carrera profesional.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>		<p>No se ha establecido un sistema de identificación de capacidades de las personas en términos de conocimiento habilidades y actitudes comparadas sistemáticamente con las necesidades de la Institución.</p>
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>		<p>No se ha realizado un plan general de formación para desarrollar capacidades basado en las necesidades actuales de la Institución.</p>

<p>3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.</p>		<p>No existe un plan de desarrollo personal de competencias para los empleados de la Institución.</p>
<p>4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.</p>		<p>No se ha realizado un plan para desarrollar habilidades gerenciales, de liderazgo y de competencias para el personal Institucional.</p>
<p>5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).</p>		<p>No existe un seguimiento de inducción o coaching para apoyar a los nuevos empleados.</p>
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>		<p>No se ha promovido la movilidad interna y externa de los empleados de la Institución</p>
<p>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).</p>		<p>No se han desarrollado en la Institución métodos modernos de formación por medios electrónicos para los empleados.</p>
<p>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.</p>	<p>La Institución, elabora anualmente un plan de capacitación según las necesidades de cada área, a través del Depto. de Recursos Humanos, el cual ejecuta satisfactoriamente</p> <p>Evidencias: Listado de participantes donde se demuestra las diferentes actividades formativas en dichas áreas de gestión</p>	
<p>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</p>		<p>No se ha evaluado el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el</p>

actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.		costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se ha realizado un plan de promoción de carreras para mujeres ni desarrollados planes de concordancia.

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.		No existe una cultura de comunicación abierta, de dialogo y de motivación para el trabajo en equipo.
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).		No se ha creado de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados de la Institución
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.		No se ha implementado la integración de los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes y estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implementación de acciones de mejora.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se ha implementado integrar a los empleados en consensos/ acuerdos con los directivos sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No existe un método de aplicación de encuestas a empleados de la Institución
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.		No existe una política definida que involucre a los empleados con su opinión sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.		No se ha realizado, actualmente estamos en un proceso de cambio en la infraestructura y no

		tenemos las mejores condiciones ambientales para el trabajo.
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.	En nuestra Institución ejecutamos dichas acciones amparados en la Ley 41-08 de Función Pública.  Evidencias: Listado de participantes, Licencias Médicas: Maternidad, Paternidad, enfermedad, post quirúrgica. Permisos: para estudios.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Contamos con la prestación de servicios con personal discapacitados, los cuales tienen un horario con cierta flexibilidad conforme a su situación  Evidencia: Los empleados discapacitados asisten regularmente 2 veces por semana	No tenemos señalización en sistema Braille para no videntes, ni disponemos de la infraestructura adecuada
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 existen planes ni métodos para premiar a los empleados de forma no monetaria.

#### **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS**

*Considerar lo que la organización hace para:*

##### **SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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,	Hemos realizado convenios con: MESCYT, INFOTEP, IDECOOP, Sur Futuro, JAD, CEIRD, DIGECOOP, COOPESMERALDA, CODIA. Evidencias: todos los Convenios están en el Portal de la institución.	

<p>proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<p>Alianza estratégica con la Presidencia de la Republica a través del Programa de Titulacion Definitiva de los Terrenos del Estados para beneficiar parceleros de la Reforma Agraria y a través de las Visitas Sorpresas dotar de los medios productivos a los Asentamientos Campesinos para su desarrollo.</p>	
<p>2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>	<p>Con Medio Ambiente tenemos nuestra Comisión de Gestión Ambiental, la cual trabaja de la mano con ese Ministerio en lo que concierne a conservación de suelos, agua, humedales, resiliencia a la sequía. Evidencias: solicitud escrita al Director general para firma de acuerdo con MERCADOM, Ferias de venta de productos a bajos precios en parqueo del IAD, acción realizada por el INESPRES. Resolución que crea la Comisión de Gestión Ambiental del IAD, encabezada por un Subdirector de la institución.</p>	
<p>3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.</p>	<p>Se está en proceso de realizar un acuerdo con Mercadom para mejorar la comercialización de nuestros parceleros, con Inespre, para insertar a nuestros productores en los Mercados de Productores. Evidencias: solicitud escrita al Director general para firma de acuerdo con MERCADOM. Convocatorias a Ferias de venta de productos a bajos precios A través de la Oficina del Coordinador Interinstitucional se da este seguimiento. Evidencias: Resolución del Director General que crea el Coordinador os en parqueo del</p>	

	IAD, acción realizada por el INESPRE. Resolución que crea la Comisión de Gestión Ambiental del IAD, encabezada por un subdirector de la institución	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	A través de la Oficina del Coordinador Interinstitucional se da este seguimiento. Evidencias: Resolución del Director General que crea el Coordinador Interinstitucional	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se ha desarrollado un sistema para la detección de necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Disponemos de un inventario de los acuerdos y convenios interinstitucionales, donde está claramente establecido las responsabilidades de cada socio.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.		No se han aumentado las capacidades organizativas con las agencias de colocación
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Realización de cursos tanto al personal técnico como a los productores sobre buenas prácticas en manejo de diferentes cultivos	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	A través del Comité de Compras y Contrataciones se seleccionan los proveedores. Evidencias: Resolución que crea el Comité de Compras y Contrataciones del IAD	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.).	A través del Portal de la institución se suministran las informaciones pertinentes de cómo actúan nuestras autoridades	

<p>2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p>EL IAD, a través del Departamento de Desarrollo Social, mantiene políticas bien definidas en cuanto a la manera de cómo deben organizarse los Ciudadanos/Clientes de la institución, en Federaciones Campesinas, Asociaciones, Cooperativas y otras modalidades de organización para que estas se mantengan fuertes y solidas como parte de la sociedad civil. EVIDENCIAS: Solicitudes de legalizaciones de Cooperativas, Certificados de cursos brindados a Parceleros, Copias de cheques pagado por la institución por realización de cursos.</p>	
<p>3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>La Institución dentro de su política de involucrar a los Ciudadanos/Clientes, realiza actividades regionales y sectoriales con una participación activa para la toma de decisiones, dándole participación importante a las organizaciones de campesinos cuando se va a entregar un Asentamiento campesino y también cuando se va a adoptar de Títulos tanto Provisionales como Definitivos en los Terrenos de Reforma Agraria. EVIDENCIAS: certificados de Títulos y Copias de cheques por concepto de pago por montaje de Actividades.</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>La Institución cuenta con los medios necesarios para recibir datos, sugerencias, reclamaciones o quejas de partes de los Ciudadanos/Clientes, mediante el uso de las diferentes modalidades de recolección de dichas informaciones usando las herramientas de medida como; consultas,</p>	

	encuestas, buzón de sugerencias entre otros. EVIDENCIAS: Comunicaciones enviadas por los Ciudadanos/Clientes expresando quejas.	
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	La institución en este aspecto se maneja conforme a los lineamientos de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental y por lo tanto nuestro Portal es evaluado cada cierto tiempo. Evidencia: Ver portal institucional (Organigrama, Recursos Humano, Marco Legal, Memorias, Boletines estadístico. Etc.	
6. Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).		No existe un método para identificar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios y co-evaluadores.
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.	El Instituto Agrario, en la actualidad ofrece una serie de servicios al ciudadano/cliente, pero en su carta compromiso comprometió dos servicios, que son: Certificados de Títulos Provisionales y Certificaciones de Asentados Legal, los cuales se han socializado durante el proceso de elaboración de la Carta Compromiso, dando las explicaciones correspondientes en cada caso. La Carta fue aprobada, y en el trimestre octubre-diciembre socializaremos con los clientes los servicios comprometidos.	



8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No se dispone de información actualizada sobre el comportamiento de los ciudadanos/clientes.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------

### SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrrativa.		No se ha podido estructurar un sistema para alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos.
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No existe un método especializado para analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Nos apegamos a las normas, Principios, procedimientos y resoluciones emanados por las entidades rectoras del control y la transparencia institucional Evidencia: Copia de cédulas de los beneficiarios cuando reciben un pago, pago contra factura con comprobante fiscal	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		No contamos con un sistema de gestión que garantice la rentabilidad, eficacia de los recursos financieros.
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).		No existen en la Institución sistemas de planificación, control presupuestario y de costos.
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se delegan las responsabilidades financieras Departamento Financiero y sus dependencias, y se centraliza su control en la Dirección Administrativa y Financiera	

7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No existe en la Institución un método para fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Mensualmente se elaboran los informes financieros y se remiten a las instituciones de control (Dirección de Contabilidad gubernamental, Dirección General de presupuesto, entre otras,) y a distintas dependencias de la Institución.  dependencias: Informe de Ejecución Presupuestaria	

#### **SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</li> <li>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.</li> <li>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.).</li> </ol>		<p>No se han desarrollado sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la Institución de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p> <p>No contamos con un método de recolección de datos externos definido.</p> <p>No existe una política Institucional que controle la información, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad, ni alineada con la planificación estratégica, ni con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>No hemos desarrollado canales internos para difundir la información en cascada en toda la Institución, lo cual no garantiza que todos los empleados tengan acceso a las informaciones</p>

<p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>La Institución se mantiene activa impartiendo actividades formativas, en coordinación con otras instituciones para elevar los conocimientos de los empleados. Ha elaborado manuales de procedimientos, manual de cargos, Manual de Organización y funciones, manuales de políticas, y tiene en proceso de elaboración otros documentos de fortalecimiento Institucional. Evidencia: Relación de actividades formativas impartidas, convocatorias Relación de participantes, Resoluciones aprobatorias manuales</p>	<p>No contamos con un sistema que garantice el acceso y el intercambio de información entre los grupos de interés de la Institución.</p> <p>No existe un método definido para garantizar el uso adecuado de las informaciones y su permanencia solo interna.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### **SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p>		<p>No existe un sistema diseñado de gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>No contamos con un sistema de monitoreo y evaluación de relación costo-efectividad de las tecnologías utilizadas en la institución.</p>

<p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión de proyectos y tareas</li> <li>✓ La gestión del conocimiento</li> <li>✓ Las actividades formativas y de mejora</li> <li>✓ La interacción con los grupos de interés y asociados</li> <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> </ul> <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>Para asegurar un uso eficiente de las tecnologías la Institución elaboró su plan de capacitación para el año que discurre (2019) en base a las capacidades y necesidades de las diferentes áreas de la Institución y en función de eso se logró coordinar un curso de Ofimática para personal del Depto. de Distribución de Tierras, el cual concluyó satisfactoriamente</p>	<p>No aplicamos de forma eficiente las tecnologías adecuadas a los distintos sistemas de gestión Institucionales</p> <p>No contamos con sistemas especializados electrónicos instalados.</p> <p>No se ha adoptado el marco de trabajo de las TICs para mejorar los servicios prestados por la Institución.</p> <p>No se han tomado en cuenta las innovaciones tecnológicas y las políticas en la Institución</p> <p>No se realiza, no existe política que garantice el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>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.</li> <li>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</li> <li>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>Tenemos un edificio como Sede Central, 14 catorce Oficinas Regionales con diferentes oficinas satélites, ubicadas en lugares estratégicos del país para los fines de la Reforma Agraria.</p> <p>Disponemos de una Cafetería en la Sede Central, para brindar servicio de almuerzo a los empleados y clientes de la institución. También contamos con una estación de combustible para suplir a la flotilla vehicular de la Institución.</p> <p>Tenemos una División de Servicios Generales, con una Sección de Mayordomía para planificar y ejecutar todo lo relativo al mantenimiento de las instalaciones</p> <p>Contamos con un Departamento de Transportación y en el área de Servicios Generales, tenemos un Gestor Energético para dar soluciones a los diferentes impases que se puedan presentar, a nivel de la Sede Central tenemos un servicio de transporte rentado para todo el personal. Además en la sede central tenemos una planta eléctrica de emergencia de gran capacidad.</p> <p>Tanto la Sede Central, como las oficinas Regionales tienen acceso fácil a transporte público. En la sede central contamos con un área de parqueo suficiente.</p>	<p>No se ha terminado el proceso de reestructuración de la Planta física, tanto de la Sede Central como de las oficinas regionales y provinciales</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura de la Cafetería, sustituir la bomba de estación de combustible</p> <p>Nombramiento de personal joven en esas áreas, ya que contamos sobre todo en Mayordomía con poco personal y envejecientes en su mayoría. Mejorar los stocks de materiales e insumos para reparaciones y limpieza</p> <p>Debemos comprar nuevas unidades de vehículos, ya que el parque actual es insuficiente. En el área energética debemos comprar una nueva planta eléctrica para el reemplazo de la existente.</p> <p>Organización de las áreas de parqueos en la Sede Central</p>

<p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Contamos con una Sección de Activo Fijo que periódicamente actualiza los inventarios.</p>	<p>No disponemos de los recursos económicos para realizar los trabajos, tanto en la sede central como en las Regionales. Gestionar espacio físico para los descargos.</p> <p>No se ha realizado ningún acuerdo con Juntas de vecinos de la comunidad para el uso de las instalaciones.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **CRITERIO 5: PROCESOS**

Considerar lo que la organización hace para:

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p>	<p>Tenemos elaborado y aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva y el MAP, el Mapa de Proceso Institucional las cuales están sustentados en diferentes áreas: sustantiva, operativa, asesora y de apoyo. Evidencia: Mapa de Proceso, Manual de Organización y de Procedimiento Evidencia: Resolución Comité de calidad, Circular Carta Compromiso y Sub-Comité elaboración Carta Compromiso, Fotos, Relación de Participantes</p> <p>Los manuales de procesos y procedimientos de la Institución identifican y asignan las responsabilidades de los procesos. Evidencia: Manuales de procesos y procedimientos institucional</p>	<p>No se han establecido indicadores de eficacia para realizar monitoreo, no se ha involucrado a toda la Institución en los temas Carta Compromiso.</p> <p>No se han asignado las responsabilidades para los propietarios de los procesos.</p>

<p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p> <p>6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p>	<p>Durante el año 2019 fue elaborado y aprobado el Plan Estratégico Institucional 2020-2023, aprobado, mediante Resolución No.11 de fecha 28 de agosto de 2019. En dicho Plan están claramente establecidos los ejes estratégicos, los objetivos generales y específicos de la Institución, que contribuyen al logro de la misión y visión de la Institución, además, en los manuales de procesos y procedimientos elaborados se evidencia que los procesos están diseñados para apoyar los objetivos estratégicos. Evidencia: Plan Estratégico IAD, Manuales de procesos y procedimientos áreas misionales</p> <p>Fue concluida la elaboración de la Carta Compromiso y aprobada, mediante resolución No. 160-2019, emitida por el Ministerio de Administración Pública. En esta primera versión fueron comprometidos dos servicios que ofrece la Institución. Evidencia: Carta y Brochure</p>	<p>No contamos con un sistema de monitoreo definido que nos permita analizar y evaluar los procesos Institucionales.</p> <p>No se han realizado jornadas de socialización con los empleados y grupos de interés externo relacionadas al diseño y mejora de los procesos.</p> <p>No existe una política de asignación de recursos a los procesos de acuerdo a su importancia, ni a los fines estratégicos de la Institución.</p> <p>No existe un plan de simplificación de procesos.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>		<p>No existe un Sistema de monitoreo para evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos.</p> <p>No contamos un plan de capacitación con especial atención a obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No se han identificado los productos y servicios en los procesos nucleares.
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.).		No han involucrado a los ciudadanos/ clientes en el diseño de la mejora de los servicios brindados por la Institución.
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	Los ciudadanos /clientes se involucraron en la determinación de los estándares de calidad de los servicios comprometidos por la Institución, mediante aplicación de encuestas, para la elaboración de la Carta Compromiso por un período de 3 meses. Evidencias: Encuestas y tabulación de las mismas	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se ha involucrado ni se ha preparado a los ciudadanos/clientes en la prestación de los servicios ni a los trabajadores públicos en los cambios de roles.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de	Contamos con el portal institucional donde se suben todos los cambios realizado y se	No hemos involucrado a los ciudadanos clientes en el diseño y desarrollo de los servicios de la institución.



canales de comunicación eficaces.	mantiene actualizado sobre las mejoras que se realizan	
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.		No existe un sistema de información adecuada y fiable accesible.
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).		No contamos con una amplia gama de accesibilidad en otros idiomas y formatos.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Se está trabajando con la elaboración de un instructivo para el manejo de los buzones de sugerencias que están disponible	No se tiene elaborado el Instructivo del Buzón de Quejas y Sugerencias.

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.		No contamos con una cadena definida de prestación de servicios.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No tenemos coordinación con socios claves del sector privado, no lucrativo y público. Coordinamos
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No contamos con una cadena definida de prestación de servicios
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se han realizado jornadas para el análisis de ciudadanos /clientes de las diferentes organizaciones para mejorar la coordinación de los procesos y de los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se han creado grupos de trabajo con proveedores ni organizaciones para solucionar problemas Institucionales

6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No se han creado espacios de socialización para incentivar procesos interorganizacionales entre la dirección y los empleados.
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).		No se ha creado una cultura de transversalidad en la gestión de los procesos en la Institución.

## CRITERIOS DE RESULTADOS

### **CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES**

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

#### **SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción**

**Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	El IAD cuenta con cuatro(4) Departamentos Sustantivos: Captación de Tierras, el cual se encarga de captar terrenos por diferentes modalidades, Distribución de Tierras es el departamento que distribuye los terrenos captados, Desarrollo Social, se encarga de capacitar, orientar, educar a nuestros Ciudadanos/Clientes, producción, es el departamento encargado de trazar las técnicas para producir los rubros demandado, la Institución cuenta con un personal técnico altamente capacitados integrados en sus labores, empleando los conocimientos y técnicas básicas, para	

<p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p>	<p>atender los requerimientos de los ciudadanos /clientes, utilizando los medios y sistemas científicos de medición para dar respuestas a las demandas de los productos y servicios que brinda la institución dando un trato personalizado, amable, entendible para que dichos Clientes queden satisfechos.  <b>EVIDENCIAS:</b> La Institución tiene Plano de Terrenos captados para entregar Asentamientos, Títulos de terrenos entregados, Maquinarias Agrícolas, Implementos de labranzas, Materiales de siembra, Certificados de capacitaciones, lista de participantes, incorporación de Cooperativas y Asociaciones.</p> <p>Los Técnicos de las cuatro áreas sustantivas están integrados juntamente con los Ciudadanos/Clientes, para la búsqueda de solución a las diferentes problemáticas de la Institución, valorando sus ideas.  <b>EVIDENCIAS:</b> Lista de Participantes en actividades, reuniones y cursos.</p> <p>El IAD es una institución del Estado Dominicano con muchas facilidades de acceder, se puede usar el transporte público del corredor de la avenida 27 de febrero y transporte privado, cuenta con transporte para los empleados. Por su ubicación geográfica es de fácil acceso. La Institución da facilidades y no se cobra por los servicios que ofrece, además a las personas con discapacidad se les brinda los medios de acceso sin peligro de accidente y tienen la oportunidad de laboral en la institución.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p>	<p><b>EVIDENCIA:</b> Transporte de la institución, transporte particular de funcionarios y de algunos empleados</p> <p>El IAD es una institución que se rige por la regulación de nuestra Carta Magna y está avalada por la Ley 5879 del 26 de abril del 1962 y sus modificaciones, para la toma de sus decisiones importante cuenta con un directorio integrado por el Ministerio de Agricultura, quien lo preside y otras instituciones. Además cuenta con un Departamento Legal, Departamento de Relaciones Publicas y una Oficina de Libre Acceso a la Información.</p>	
<p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p>	<p><b>EVIDENCIA:</b> Actas de reuniones de directorios que realiza el IAD.</p> <p>La Institución brinda a los Ciudadanos/Clientes productos y servicios con alto estándares de calidad dentro de los que podemos mencionar; Entrega de Parcelas, Solares, Semillas é Insumos Agrícolas, Implemento de Labranzas y Maquinarias, Títulos Provisionales, Títulos Definitivos, Certificaciones, Preparación de Tierra, Asesorías Técnicas, Informaciones, Cursos, Charlas, Talleres, todo esto se realiza ajustándonos a las disposiciones y reglamentos del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p>	
<p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes</p>	<p><b>EVIDENCIA:</b> Copias de facturas y cheques de pago por las actividades realizadas en los actos de entrega de Asentamientos y de Títulos.</p> <p>Nuestro ciudadanos/clientes dependiendo de la edad y el género les brindamos</p>	

<p>(género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p>	<p>servicios tales como; preparación de Tierra, Acompañamiento Técnico, Implementos de Labranzas, Talleres, Cursos, Charlas, e Insumos. EVIDENCIAS: Fotos, videos donde el Señor Director hace entrega de materiales de siembra e instrumentos de labranzas.</p> <p>Nuestra Institución cuenta con medios disponibles para dar a nuestros Ciudadanos/Clientes informaciones altamente creíble para ello disponemos de un Departamento de Relaciones Públicas, Oficina de Libre Acceso a la Información contamos con una página web, Revista, Murales, Buzón de Sugerencias. En la geografía nacional disponemos de oficinas provinciales donde los Ciudadanos/Clientes, pueden obtener los servicios brindado por la Institución.</p> <p>EVIDENCIAS: Departamento de Comunicaciones, Oficina de Libre Acceso a la información, Oficinas Regionales y Provinciales.</p> <p>Nuestros Ciudadanos/Clientes, reciben la información de una manera veras y confiables a través de los medios que disponemos tales como Departamento de Comunicaciones, Oficina de Libre acceso a la Información, pagina Web, Revista, Murales é Información Personalizada Brindada por nuestro Funcionarios, Técnicos y Empleados.</p> <p>EVIDENCIAS: Página Web, Línea Telefónica No. 809-620-6585.</p> <p>Se realizan encuestas cuando se va entregar un Asentamiento Campesino, en la mayoría</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	de los casos se hacen anuales y/o semestrales. EVIDENCIAS: Formulario de Encuestas. Nuestros productos y servicios cuentan con altos estándares de confiabilidad y calidad, tienen alto niveles de confianza. EVIDENCIAS: Certificados de Títulos.	
-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p>	<p>El grado de implicación de los grupos de interés es alto con la Institución, debido a que hay una estrecha relación entre el personal de la Institución y los Ciudadanos/Clientes. EVIDENCIAS: La estrecha relación de colaboración que existe con las federaciones campesinas y la Institución</p> <p>Hemos recibido sugerencia de Instituciones Internacionales para la implementación de proyectos productivos y asesorías técnicas y para capacitación de nuestros Funcionarios y Ciudadanos/Cliente.</p> <p>Instituciones que nos han asesorados: FAO, AECID, JICA.</p> <p>EVIDENCIAS: Certificados de cursos Internacionales realizados por funcionarios y empleados.</p> <p>La Institución ha implementado todos los medios que la tecnología de la información nos brinda mediante el uso de los medios electrónicos, tales como; Correos, Redes Sociales y otros. EVIDENCIAS: División de</p>	

<p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>	<p>tecnología de la Información y la Comunicación.</p> <p>La aplicación de la Ley 55-97 que favorece a la mujer para que sea co-propietaria, de la parcela que hoy denominamos Unidad Familiar, no hay discriminación a los Ciudadanos/Clientes.</p> <p>EVIDENCIAS: Se está aplicando correctamente la Ley 55-97, en referencia a la entrega de la unidad Familiar.</p> <p>Nuestro alcance es de 100%, hemos logrado un cumplimiento de revisión con los grupos de interés entre 80%-90% de sus necesidades.</p> <p>EVIDENCIAS: Cambiar de estatus a las asociaciones que no estaban incorporadas a incorporarse, el cambio de Títulos Provisionales a Definitivos.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p> <p>3. Costo de los servicios.</p>	<p>Contamos con un horario de atención desde 8:00 AM hasta 5:00 PM.</p> <p>EVIDENCIAS: Horario en que labora la Institución.</p> <p>Tiempo de espera para atender al Ciudadano/Cliente, entre 5 y 10 minutos. Para dar el servicio entre una o dos semanas dependiendo del tipo del servicio que se requiera EVIDENCIAS: Algunos departamentos tienen el cronograma en que se entrega.</p> <p>Todos los servicios son libres de costos. EVIDENCIAS: Todo es libre de costo.</p>	

4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Todas las informaciones requeridas por nuestros Ciudadanos/Clientes están disponibles 100%.	
------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Número de canales de información y su eficiencia.	De Funcionarios a personas, por medio del Departamento de Comunicaciones, utilizando la Oficina de libre Acceso a la Información, por Nuestra Página Web, vía Telefónica, y la Oficina de Tramites y Correspondencias de la Institución. EVIDENCIAS: Página Web, teléfono entre otros	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Todas Información requeridas por los Ciudadanos/Clientes, es servida a la mayor brevedad con precisión y calidad. EVIDENCIAS: Certificaciones que se le entregan a solicitud a los Ciudadanos/Clientes	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Dentro de los servicios y productos que brinda la Institución, se plantea Objetivos Generales y Específicos. EVIDENCIAS: Titulación Definitivo es un objetivo general, apoyo a la Producción de un rubro determinado y la capacitación de los Ciudadanos/Clientes es un objetivo específico.	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No contamos con ningún caso con el Defensor Público
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	A lo largo de los 56 años de fundado el IAD ha logrado mejoras sustanciales en el alcance de las informaciones que brinda a los Ciudadanos/Clientes, utilizando todos los medios, tecnologías, y herramientas	



	<p>disponibles con que cuenta hoy la comunicación y la información.</p> <p>EVIDENCIAS: Cambios de Máquinas de escribir por Computadoras, uso del Teléfono Móvil.</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</p> <p>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</p>	<p>Dependiendo del grado de importancia de las quejas, algunas se procesan de inmediato, otras se dan respuesta en una o dos semanas y otras puede responderse hasta en más de un mes.</p> <p>EVIDENCIAS: Quejas expresadas por las Oficinas Regionales y Provinciales y otras que son directamente formuladas en la Sede Central.</p> <p>El IAD es una institución que dispone de un accionar a nivel nacional y cuenta con oficina localizadas en diferentes provincias, de estas se mantiene constantemente recibiendo un alto flujo de información, en tal sentido se ve precisada a devolver cientos de expedientes mensualmente para fines de corrección.</p> <p>EVIDENCIAS: Expedientes devueltos para fines de corrección a las diferentes regionales</p> <p>El IAD cumple con todos los estándares de calidad en los servicios que ofrece a los ciudadanos/clientes, atiende los requerimientos legales que le hacen.</p> <p>EVIDENCIAS: Servicios de mecanización agrícolas, Construcción y reconstrucción caminos de penetración e interparcelarios , atención legal a las demandas que realizan ciudadanos.</p>	

## **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:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</li><li>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</li><li>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</li><li>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</li><li>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</li><li>6. La responsabilidad social de la organización.</li></ol>	<p>Actualmente se está desarrollando una campaña de promoción de las actividades desarrolladas por en la institución. Evidencias Entrevistas en canales de televisión, redes sociales.</p> <p>Nuestro personal responde en un 70% a participaciones de actividades de mejoras. Evidencias: Lista de participantes de las diferentes actividades, proceso eleccionarios para la CEP-IAD y para la Asociación de Empleados</p> <p>Se han realizado Jornadas de capacitación sobre Conflictos de Interés para reforzar los conocimientos de los empleados de la Institución en este aspecto. Evidencia: Convocatoria y Relación de participantes, fotos.</p> <p>Los empleados de la Institución participan en actividades de responsabilidad social, las cuales son coordinadas con otras instituciones.</p>	<p>No existe un involucramiento de los empleados de la institución en el proceso de toma de decisiones Los empleados del IAD, no participan activamente en actividades.</p> <p>No existe un plan de Responsabilidad Social Institucional definido.</p>

	Evidencia charla sobre Responsabilidad Social, Salón Rojo IAD. Participantes.	
--	-------------------------------------------------------------------------------	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.</li> <li>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</li> <li>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</li> <li>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</li> <li>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</li> </ol>		<p>No se ha medido la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la Institución.</p> <p>No contamos con un diseño de gestión de los procesos Institucionales. No hemos concluido con los Manuales de Cargos y de Procesos y Procedimientos. No existe un plan de reconocimiento al esfuerzo individual Institucional No existe un plan Institucional para cambios e innovación definido.</p>

### Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</li> </ol>	<p>Hay cierta flexibilidad en el otorgamiento de permisos, para estudios, citas médicas. Evidencias: Formularios de permisos</p>	<p>No se han medido estos aspectos del ambiente de trabajo, la cultura de la Institución y de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.</p>

<p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p> <p>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>		<p>No se ha trabajado respecto a la igualdad en las oportunidades, trato y comportamiento justo en la Institución relacionados al lugar y condiciones ambientales del trabajo.</p> <p>No tenemos actualmente buenas condiciones ambientales ya que estamos en un proceso de cambios en la infraestructura</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p> <p>2. Motivación y empoderamiento.</p> <p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>		<p>No existe un Plan de carrera y de desarrollo de competencias.</p> <p>No existe un plan definido de motivación y empoderamiento para el personal de la institución.</p> <p>No existe un Sistema de Capacitación para los empleados en relación con los objetivos de la institución.</p>

### SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).</p> <p>2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).</p> <p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p>	<p>Existen Indicadores que muestran los niveles de ausencias por enfermedades u otros casos</p> <p>Evidencia: % de absentismo para el año 2016</p>	<p>No existe un plan definido de motivación y empoderamiento para el personal de la institución.</p> <p>No existe un plan de reconocimiento al esfuerzo individual Institucional</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</li> <li>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).</li> <li>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</li> <li>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</li> <li>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</li> <li>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</li> </ol>	<p>Correo masivos internos, de Instagram, Facebook. Evidencia :Control de actividades de capacitación</p>	<p>No se ha medido el nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades en la Institución.</p> <p>No se han medido los indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades en las actividades formativas de la Institución.</p> <p>No se han medido los indicadores para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades.</p> <p>No existe un plan de reconocimiento al esfuerzo individual Institucional</p> <p>No se ha cuantificado el número de dilemas éticos reportados en la Institución.</p> <p>No se ha medido la frecuencia voluntaria de la participación de los empleados en actividades con la responsabilidad social, promovidas por la Institución.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

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

**SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.**

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</li> <li>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</li> <li>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.).</li> <li>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.).</li> <li>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</li> </ol>		<p>No se ha medido el impacto de la conciencia pública en el funcionamiento de la Institución sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.</p> <p>No se ha medido la reputación Institucional como empleadora y contribuyente a la sociedad local</p> <p>No se ha medido la percepción del impacto económico en la sociedad en los diferentes ámbitos (local, regional, nacional e internacional)</p> <p>No se ha medido la percepción del enfoque hacia cuestiones medioambientales en la Institución concerniente 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.</p> <p>No se ha medido la percepción del impacto social en relaciona con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>No se ha medido la percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional</p>

<p>sobre la seguridad, movilidad.</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>		<p>No se ha medido la opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la Institución y su comportamiento ético.</p> <p>No se ha evaluado la percepción de la participación de la Institución en la comunidad donde se encuentra instalada, ni se han organizado eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero.</p> <p>No se ha valorado la percepción de la Institución en la cobertura mediática relacionada con la responsabilidad social.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional**  
**Indicadores de responsabilidad social:**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p>	<p>Existe la Comisión de Gestión Ambiental que se encarga del cumplimiento de las normas medio ambientales y uso del agua. Evidencia: Resolución que crea la Comisión de Gestión Ambiental del IAD.</p> <p>Durante el primer semestre del año 2019, se realizaron monitoreos de los periódicos impresos y digitales, donde fueron cuantificadas las informaciones para medir el nivel de posicionamiento de la Institución en los diferentes medios y la frecuencia de</p>	<p>No se ha medido la calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</li> <li>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</li> <li>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</li> <li>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</li> <li>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).</li> <li>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).</li> <li>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</li> </ol>	<p>publicaciones de actividades institucionales; se determinó que en los medios digitales el porcentaje de noticias positiva obtuvo un 96.20% frente a un 3.80% de noticias negativas, lo cual demuestra nuestro buen posicionamiento</p> <p>Fue realizada una jornada de capacitación para dar a conocer el Sistema de Seguridad y Salud Laboral en el Trabajo en la Administración Pública(SISTAP) y en función de eso fue creado el Comité Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo(CMSST). Evidencia : Convocatoria, relación de Participantes, Acta constitutiva CMSST del IAD.</p>	<p>No se ha evaluado el apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por la Institución.</p> <p>No se ha medido el apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnica y personas en desventajas.</p> <p>No se ha evaluado el apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas en la Institución.</p> <p>No se ha medido el Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados en la Institución</p> <p>No se ha realizado el intercambio productivo de conocimientos e información de la Institución con otros referentes a conferencias o convenios nacionales e internacionales.</p> <p>No existen programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes en la Institución</p> <p>No se ha realizado la medición de la responsabilidad social de la Institución.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## **CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

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

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</li><li>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</li><li>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</li><li>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</li><li>5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</li><li>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</li><li>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</li></ol>		<p>No existe un sistema de monitoreo sobre resultados output de la prestación de los servicios</p> <p>No existe un sistema de monitoreo sobre el impacto en la sociedad y los beneficiarios de los servicios ofrecidos</p> <p>No existe una política de monitoreo de satisfacción de servicios en la Institución</p> <p>No existe una política de medición del grado de cumplimiento de contratos/acuerdos en la Institución.</p> <p>No se han realizado inspecciones ni auditorias de impacto en la Institución.</p> <p>No se han realizado análisis comparativos en la Institución en términos de outputs y outcome.</p> <p>No se ha realizado innovaciones de impacto en servicios para lograr mejoras de impacto</p>

### **SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</li><li>2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</li></ol>		<p>No se ha valorado la respuesta de los líderes, puesto que no se ha medido la eficiencia e incluyendo la gestión de riesgo.</p> <p>No se ha medido la eficiencia de la Institución en la gestión de los recursos disponibles , incluyendo recursos humanos, conocimiento e instalaciones óptimas.</p>

<p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p>	<p>La institución tiene el Portal institucional y la línea 311, por los cuales los ciudadanos pueden solicitar informaciones sin la necesidad de trasladarse a la Institución. Asimismo, los informes estadísticos de diferentes oficinas regionales son recibidos en forma digital.</p> <p>Evidencias: Convocatoria para la participación de diferentes procesos de compras; solicitudes de información, a través de la Oficina de Libre Acceso a la Información; informes mensuales de Producción Agrícola estandarizados</p> <p>La Cámara de Cuentas, Dirección General de Ética y la OPTIC.</p> <p>Evidencias: Acciones de personal de ausente por: vacaciones, licencias médicas, permiso; Convocatorias de la Dirección General de Etica para actualizar el Portal Institucional, OPTIC.....</p>	<p>No se ha medido el desempeño de la innovación en los servicios.</p> <p>No se han realizado análisis comparativo por lo cual no tenemos dichos resultados.</p> <p>No se ha evaluado la eficacia de las alianzas institucionales.</p> <p>Los resultados no están divulgados</p> <p>No hemos participado en concursos ni premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc).</p> <p>No se ha cumplido con los objetivos financieros</p> <p>No se han informado los resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se ha evidenciado a eficiencia de los costos.
-----------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------

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