



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

INSTITUTO DEL TABACO DE LA REPUBLICA DOMINICANA

FECHA

DICIEMBRE 2020

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado esta 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 (*benchmarking*).

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

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

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

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

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 	<p>Contamos con visión, misión. Evidencias: presente en el portal web (www.intabaco.gob.do); minuta de la reunión visión, misión, y circulares internas donde trabajamos visión, y misión; En el plan operativo anual.</p> <p>Contamos con un marco de valores alineado con la misión, y la visión de la organización. Evidencias: presente en el portal web (www.intabaco.gob.do); minuta de la reunión visión, misión, y circulares internas donde trabajamos visión, y misión; En el plan operativo anual.</p> <p>Contamos con una actualización reciente de la misión, visión y valores. Evidencias: minuta de la reunión visión, misión, y circulares internas donde trabajamos visión, y misión; En el plan operativo anual; Carta Compromiso</p>	<p>No se ha realizado.</p>

<p>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p> <p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Contamos con código de ética institucional. Evidencia: conformación de comité de ética; capacitación de ambiente ético laboral.</p> <p>Contamos con código de ética institucional. Evidencia: conformación de comité de ética; capacitación de ambiente ético laboral</p>	<p>No se ha realizado.</p>
--	--	----------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p>	<p>Contamos con Organigrama; manuales de funciones. Evidencias: resolución aprobada por el MAP</p> <p>Contamos con actualización de Organigrama conforme a las nuevas necesidades. Evidencias: resolución aprobada por el MAP</p>	<p>Actualizar manual de funciones</p> <p>No se realiza</p>

<p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p>		<p>No se realiza</p>
	<p>En la actualidad se crean condiciones para mejorar los procesos, donde se gestionan proyectos continuamente y el trabajo en equipo es fundamental para ejecutarlo. Evidencias: Listado de proyectos; programas de extensión; SIG-INTABACO; Fotos y minutas de reuniones.</p>	<p>No se realiza</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>En la actualidad estamos actualizando la fibra óptica a una velocidad superior 20 mb / 20 mb; Además contamos con telefonía IP; correo institucional; portal de noticias en la web; asimismo con murales y redes sociales. Evidencias: portal web, Instagram, contratos de telecomunicación.</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>No se realiza</p>

10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.		No se realiza
--	--	---------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> <p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p>	<p>En la actualidad nuestros colaboradores mantienen un comportamiento alineado a los valores y objetivos establecidos, cumpliendo con sus funciones de acuerdo al manual de organización y funciones. Evidencias: Manual de funciones.</p> <p>Actualmente el INTABACO apoya a sus empleados en el desarrollo de sus tareas, proporcionando recursos e insumos necesarios, así como tecnología y capacitación para lograr sus objetivos. Evidencias: charlas, talleres, capacitaciones, inducciones, compra oportuna de suministros.</p>	<p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</p>

<p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p> <p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>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>No se realiza.</p>
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p>	<p>Actualmente contamos con un análisis de necesidades prioritarias de los grupos de interés a través del plan estratégico. Evidencias: Plan estratégico 2020-2024.</p>	

<p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p>	<p>Contamos con un Plan Estratégico del Sector Tabaco concebido y diseñado en completa coherencia y concordancia con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), con acciones programadas en cada uno de los cuatro ejes estratégicos que la misma contempla. INTABACO, con una estructura organizativa remozada y sistemas modernos de control interno, así como con mecanismos de rendición de cuentas y acceso a la información por parte del público. Se contempla, además, actualizar el marco legal que rige el INTABACO y lograr alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para la articulación del diseño y ejecución de las políticas públicas y acciones concretas. Evidencias: Plan estratégico 2020-2024.</p>	
<p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>		<p>No se realiza.</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>INTABACO está alineado con las políticas y prioridades de la entidad rectora del sector, las metas presidenciales, y acuerdos interinstitucionales. Evidencias: Acuerdos, Metas presidenciales.</p>	
<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p>		<p>No se realiza.</p>

<p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p>	<p>Si, la institución mantiene buenas relaciones y contacto activo con las autoridades políticas del área legislativa, autoridades provinciales y con el ministerio del sector (agricultura). Evidencias: Fotos.</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>INTABACO cuenta con alianzas estratégicas con los grupos de interés importantes y grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias. Evidencias: Convenios y/o Acuerdos Institucionales, Programa tabacalero Nacional, Plan estratégico 2020-2024.</p>	
<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>Nuestros empleados están afiliados libremente a los diferentes grupos que los agrupan, en nuestro caso el gremio de agronomía. Evidencias: lista de Agrónomos asociados al ANPA.</p>	
<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>INTABACO posee varios reconocimientos públicos otorgados de manera individual por usuarios, instituciones comunitarias y estatales, como: Reconocimiento medalla de bronce, Premio Provincial a la calidad 4ta versión, Reconocimiento del ministerio de cultura, entre otros. Evidencias: Fotos y certificados de premiaciones</p>	
<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>El Instituto del Tabaco de la República Dominicana tiene participación activa de marketing y promoción estratégica pública</p>	

	Evidencias: Ferias de promoción nacional e internacional, Brochures, Comerciales tv, Fotos.	
--	---	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>Nuestra institución tiene identificado sus grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociaciones de productores. ▪ Asociaciones Industriales. ▪ Empleados de la Institución. ▪ Empresas suplidoras. ▪ Consumidor final del tabaco. <p>Evidencias: Base de datos.</p>	
<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>		No se realiza.
<p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p>		No se realiza.
<p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>	<p>INTABACO recopila la información en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memorias anuales de la Institución. • Backups en discos duros. • Boletines. <p>Evidencias: Pagina Web, base de datos.</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>En el desarrollo del plan estratégico de la institución realizamos un análisis FODA, intervenciones como el programa de extensión para mejorar la calidad de los servicios. Evidencias: Plan estratégico 2020-2024(FODA).</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 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. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 	<p>El plan estratégico es el eje transversal con el que contamos en la institución. Evidencias: Plan estratégico 2020-2024.</p> <p>Se evidencia el involucramiento de asociaciones de productores e industriales ligadas al sector, para la elaboración de plan estratégico. Evidencias: Plan estratégico 2020-2024, Minutas de reuniones.</p> <p>En la planificación institucional se evidencia el presupuesto anual definido para tales fines. Evidencias: Presupuesto anual, Plan estratégico 2020-2024.</p>	<p>No se Realiza.</p>

<p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p>	<p>La planificación de las actividades a corto y largo plazo contemplados tanto en el presupuesto de la institución como en el plan estratégico. Evidencias: Programación Presupuestaria de la Entidad, Plan estratégico 2020- 2024; Presupuesto.</p>	
<p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>Se desarrolla un conjunto de actividades acorde con su política de responsabilidad social, como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de personas entre 18-30 años sobre Elaboración de Cigarros. • Programa de forestación. • Proyecto puntos limpios. 	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p>	<p>Podemos resaltar que las labores de planificación se ejecutan considerando las prioridades, el marco temporal, realizándose en plazos de tiempo establecidos.</p> <p>El plan estratégico comprende una planificación de 4 años, el POA de un año, al igual que los presupuestos. Estos se revisan cuando terminan su vigencia y se procede a hacer cambios en donde se necesiten y sean más prioritarios.</p> <p>Evidencias: Presupuesto anual, Plan estratégico 2020-2024, POA.</p> <p>Los objetivos estratégicos y operativos están plasmados en el plan estratégico de la institución. Este plan estratégico incluye los planes y tareas para cada unidad y tarea de la institución.</p> <p>Evidencias: Presupuesto anual, Plan estratégico 2020-2024.</p> <p>El INTABACO cuenta con un POA anual, donde se desarrollan los planes y programas, con sus respectivos indicadores.</p> <p>Evidencias: POA; Boletín estadístico.</p>	<p>No se realiza.</p>

<p>5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</p>		No se realiza
<p>6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p>		No se realiza
<p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>		No se realiza.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>		No se realiza.
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>		No se realiza.
<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>	<p>El INTABACO es una institución de innovación de los procesos que le competen a los grupos de interés, véase en las propuestas de mejoras en el sistema de transferencia tecnológica en su programa de extensión.</p>	

	Evidencias: Programa de extensión tabacalera.	
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 realiza.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	En la elaboración de la planificación, presupuesto y el POA de la institución, se identifican las necesidades departamentales, para de esta manera estos tengan asegurados los recursos necesarios de acuerdo con su nivel de prioridad. Evidencias: Plan Estratégico, POA y Presupuesto.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se realiza.
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.	La institución se apoya en sistemas y redes informáticas para mejorar la eficiencia de sus servicios, transparencia y comunicación interna. Para ello contamos con el Uso de la página web de la institución, Newsoft, SIGEF, Servidores internos de redes informáticas, entre otros. Evidencias: Página Web de la Institución, Correos electrónicos Internos y externos, Central telefónica, software interno.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del grupo de interés y de la estrategia de la organización.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p>		<p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</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>		No se realiza.
<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>		No se realiza.
<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>		No se realiza.
<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>		No se realiza.

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

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

necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		
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.		No se realiza.
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.		No se realiza.
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).		No se realiza.
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.		No se realiza.
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).	Actualmente el personal del INTABACO esta tomando capacitaciones modalidad virtual. Evidencias: Certificados de participación.	
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés,		No se realiza.

gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y de la análisis costo/beneficio.		No se realiza.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se realiza.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.		No se realiza
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 realiza
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 realiza
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleado sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se realiza
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se realiza
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar		No se realiza

rsobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte desus jefes/directores directos.		
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 realiza
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.	Si, se otorgan permisos especiales justificados, licencia de maternidad, días de permiso, paternidad. Además, se permite al empleado que se encuentre en estado de permiso tenga la oportunidad de participar en talleres de formación. Evidencias: POA departamental, Estadística de informe trimestral junio-Agosto 2020 de permisos, licencias Maternidad.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Si, Una gran parte del personal de la institución por tener condiciones de edad, salud, fueron envidos a sus casas por medio de rotaciones. Evidencias: correspondencias, listados de personal por área.	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No se realiza.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, coproductores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<p>El objetivo del establecimiento de alianzas con otras instituciones es dar respuesta satisfactoria a los ciudadanos y Clientes, ya estas contribuyen al enriquecimiento institucional del INTABACO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para fortalecer las capacidades de investigación, validación y transferencia de tecnología el Intabaco hizo un convenio con IDIAF. • Un acuerdo de colaboración con APEDI para ejecutar acciones de manera conjunta a favor de la protección agro-forestal y el medio ambiente • Un convenio con AGRODOSA con la finalidad de dotar a los productores y empresarios del sector tabacalero de un seguro agropecuario que garantizara cualquier tipo de siniestro, la inversión en la producción. • Un acuerdo estratégico con la UFHEC dirigido a favorecer a los estudiantes de la carrera de Agronomía del recinto Moca. • Un convenio con UTESA con el objetivo de crear un programa de becas para el desarrollo humano, denominado “Formando y Creciendo con Intabaco”. • Una sociedad con PROCIGAR. • Sin dejar fuera otras instituciones Académicas, privadas y de otra índole que aportan al fortalecimiento del INTABACO como son UAPA, AGISA, FEDA, DICOEX, 	

	<p>Proyecto “Metas Presidenciales”, entre otras....</p> <p>Evidencias: Listado de Proveedores y Suplidores, Listado Consejo Directivo INTABACO, Convenios Y/O Acuerdos Institucionales (2020).</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>El INTABACO contribuye al desarrollo social a través de la capacitación de ciudadanos en el arte de la elaboración de cigarros, dándole así una herramienta que les pueda servir para su sustento.</p> <p>Patrocina y promueve la incorporación de la cooperativa de productores de tabaco en República Dominicana.</p> <p>También Promoviendo la capacitación técnico- Profesional con su Programa de Becas. Todo esto a través de sus convenios y sociedades con instituciones como: UFHEC, UTESA, UAPA, ISA.</p> <p>Sin dejar de mencionar el programa de reforestación y protección de Agro-foresta y medio ambiente, a través de la colaboración con APEDI.</p> <p>Evidencias: programa de re-forestación, programa de becas, Convenios Y/O Acuerdos Institucionales (2020).</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>INTABACO, forma parte del ministerio de agricultura y tiene proyectos en cadena, como por ejemplo (METAS PRESIDENCIALES)</p> <p>Evidencias: sistema de metas presidenciales</p>	

4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se realiza.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se realiza.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se realiza.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.		No se realiza.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se realiza.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	INTABACO, Realiza el Proceso de Licitación Pública, así como lo establece compras y contrataciones del estado. Evidencias: Licitaciones de compras y contrataciones	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	La política de comunicación se promueve a través de eventos y la alimentación continua de la página WEB institucional http://intabaco.gov.do/ además, Se realizan Ferias. Evidencias: Fotos de eventos y ferias, Pagina Web.	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyarlas		No se realiza

alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.		
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		No se realiza
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).		No se realiza
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	<p>Toda la información del instituto del Tabaco se publica en el portal de transparencia, en la página de la OAI, la misma es alimentada periódicamente, mostrando un matiz de transparencia continua a los ciudadanos.</p> <p>Todas las informaciones son colocadas en los murales, para que todo el que se desplace por los pasillos de la institución esté informado de las novedades del INTABACO.</p> <p>Evidencias: Página Web de la institución (sección OAI), fotos en Murales, memorias anuales.</p>	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).		No se realiza

<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>	<p>INTABACO cuenta con material POP (Point of purchase) sobre los servicios que presta al público, como también los mismos están publicados en el portal web de la institución. Todo esto para generar una imagen de la institución en el ciudadano común y el productor consumidor de los productos del instituto del tabaco.</p> <p>Evidencias: Brochure y Pagina Web</p>	
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>		<p>No se realiza</p>

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
<p>1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.</p>		<p>No se realiza.</p>
<p>2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.</p>		<p>No se realiza.</p>
<p>3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.</p>	<p>El INTABACO tiene un Auditor Externo de la contraloría general de la Republica</p> <p>Evidencia: Auditoría Externa</p>	
<p>4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.</p>		<p>No se realiza.</p>

5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programa de presupuestos por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).		No se realiza
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.		No se realiza
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se realiza
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se realiza

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p> <p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p>	<p>El INTABACO cuenta con 2 software: Newsoft, el cual recopila y almacena todas las informaciones operativas, y Mantenimiento 360, que evalúa y mantiene actualizado los equipos, también estamos apoyados por backups continuos para garantizar la permanencia de la información de la institución y los mismos se relacionan con los objetivos y estrategias, ya sea de manera directa o indirecta.</p> <p>Evidencias: Aplicación de Newsoft, Mantenimiento 360, Aplicación Sig-intabaco, backups de la institución.</p> <p>Todas las informaciones externas que son recogidas a través de la aplicación Sig-Intabaco son procesadas y debidamente almacenadas en nuestros servidores.</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurando relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 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 áreas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida del posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización. 	<p>Evidencia: Base de datos</p>	<p>No se realiza.</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p>
---	---------------------------------	---

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser 		<p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p>

<p>suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</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"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>		<p>No se realiza</p>
---	--	---

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público). 6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local. 	<p>Contamos con Puntos Limpio para el reciclaje de desechos sólidos, además contamos un plan de Orientación del manejo de los mismos. Evidencia: Fotos puntos limpios, Plan de Reciclaje Institucional.</p>	<p>No se realiza</p>

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.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).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>Nuestro manual de funciones y de cargos fue aprobado, el cual describe las responsabilidades de la gestión y asignaciones en cada una de las áreas que manejan los procesos.</p> <p>Evidencias: Manual de Procesos</p>	<p>No se realiza.</p> <p>Actualizar.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p>

<p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>		<p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p>	<p>Los Outputs son: Charlas sobre manufacturas del tabaco, Asesorías al sector productor, capacitación en la elaboración de cigarro, fumigación de tabaco, procesamiento de tabaco, entrenamiento a inspectores, anti falsificación y antipiratería de cigarro, asesoría industrial a pequeñas y medianas empresas, servicios de extensión, conservación y distribución de</p>	

	<p>semillas, análisis de fitopatología, análisis de suelos y fertilidad, reparación y construcción de casas de curado, producción de plántulas, preparación y corte de suelos.</p> <p>Evidencias: identificados en el Mapa de procesos y plasmados en nuestra pág. Web.</p>	
<p>2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño mejorado de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondas acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y diversidad, etc.).</p>		No se realiza.
<p>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.</p>		No se realiza.
<p>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.</p>	<p>Se espera que la aplicación del programa de extensión produzca un intercambio constante en ambas partes de información que ayude en gran manera, tanto al productor, como al Intabaco.</p> <p>Evidencias: Programa de Extensión.</p>	
<p>5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.</p>		No se realiza.

<p>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.</p>	<p>El Intabaco dispone de varios mecanismos de difusión y actualización de información, entre ellos tenemos: -Boletines anuales -La página Web de Intabaco, la cual se actualiza constantemente. -Memorias. Ver: Informes departamentales, Página web de Intabaco (intabaco.gob.do), memorias.</p>	
<p>7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).</p>	<p>El Intabaco posee una página web de actualización constante, etiqueta de ubicación y teléfono en Google y horario laboral cómodo para el Cliente de 8:00 A.M. a 3:00 P.M. Además de una red telefónica con sus respectivas extensiones por departamento para garantizar que el ciudadano / cliente tenga la accesibilidad a la institución. Evidencias: Pagina Web, etiquetas de Google, Distribución de extensiones telefónicas.</p>	
<p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.</p>		<p>No se realiza.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.</p>		<p>No se realiza.</p>

2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No se realiza
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se realiza
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 realiza
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se realiza
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 realiza
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).	El Intabaco trabajó la evaluación Caf Evidencia: en evaluasoft 2020	

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		No se realiza.

<p>información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</p> <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>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>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus</p>		<p>No se realiza.</p>
---	--	--

productos/servicios.		
----------------------	--	--

**6.2. Mediciones de resultados.
Resultados en relación con la participación:**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la presentación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.		No se realiza.
2. Sugerencias recibidas e implementadas.		No se realiza.
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No se realiza.
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No se realiza.
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.		No se realiza.

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).		No se realiza.
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.		No se realiza.

3. Costo de los servicios.		No se realiza.
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		No se realiza.

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

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No se realiza.
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.		No se realiza.
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No se realiza.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1.Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).		No se realiza
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		No se realiza
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No se realiza
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.		No se realiza
5. Mecanismos de consulta y diálogo.		No se realiza
6. La responsabilidad social de la organización.		No se realiza

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.		No se realiza

2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No se realiza
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No se realiza
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No se realiza
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se realiza

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.		No se realiza
2. Motivación y empoderamiento.		No se realiza
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No se realiza

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).		No se realiza
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).		No se realiza
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).		No se realiza
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No se realiza
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.		No se realiza

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).	No se realiza
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.).	No se realiza
8.	Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	No se realiza
9.	Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	No se realiza
10.	Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	No se realiza

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a		

<p>personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo o 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.).</p> <p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la</p>		<p>No se realiza</p>
--	--	---

comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).		
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se realiza

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medio ambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).		No se realiza
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.		No se realiza
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).		No se realiza
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).		No se realiza
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).		No se realiza
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No se realiza

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

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).		No se realiza
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).		No se realiza
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		No se realiza
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.		No se realiza
5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.		No se realiza
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.		No se realiza
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para		No se realiza

la mejora del impacto.

SUBCRITERIO 9.2.Resultadosinternos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.		No se realiza
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).		No se realiza
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.		No se realiza
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).		No se realiza
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).		No se realiza
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.).		No se realiza
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.		No se realiza
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).		No se realiza
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.		No se realiza

10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.		No se realiza
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se realiza

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.