

**GUIA DE AUTOEVALUACIÓN ORGANIZACIONAL
CON EL MODELO CAF
(BASADO EN LA VERSIÓN CAF 2020)**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:

INSTITUTO DE TABACO DE LA REPUBLICA DOMINICANA

FECHA:

17/06/2026

MODELO CAF: EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*) -Marco Común de Evaluación- ha sido diseñado por los países miembros de la Unión Europea, como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento y desempeño. Como Modelo de Excelencia, el CAF ofrece un marco sencillo, fácil de usar e idóneo para que las organizaciones del sector público transiten el camino de la mejora continua y desarrollen la cultura de la excelencia.

La aplicación del Modelo CAF está basada en el Autoevaluación Institucional, y con la finalidad de facilitar ese proceso en los entes y órganos del sector público dominicano, el Ministerio de Administración Pública (MAP) ha elaborado esta *Guía de Autoevaluación Institucional*, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 Criterios y 28 Subcriterios del CAF, el apoyo de una serie de ejemplos, que sirven de referencia en la identificación de los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora de la organización, en base a la actualización del Modelo CAF en su versión 2020.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados, la organización, mediante el consenso, puede medir el nivel de excelencia alcanzado, utilizando los paneles de valoración propuestos por la metodología CAF para los Criterios Facilitadores y de Resultados y elaborar su Informe de Autoevaluación y un Plan de Mejora cuyo objetivo es, emprender acciones de mejora concretas que impulsen a elevar los niveles de calidad en la gestión y en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

La primera versión de la guía se elaboró en el año 2005, bajo la asesoría de María Jesús Jiménez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), de España.

Santo Domingo, marzo 2021.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUÍA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el proceso de autoevaluación institucional, recomendamos repasar el documento informativo sobre el Modelo CAF “**Capacitación a Equipos de Autoevaluadores para el Mejoramiento de la Calidad en la Administración Pública**” elaborado por el MAP y que aparece en la página Web. Esto le ayudará a afianzar los conceptos ligados a la excelencia y la mejora continua y, por consiguiente, la importancia de la autoevaluación. Además, servirá como material de consulta en caso de dudas.
2. Leer la definición de Criterios y Subcriterios para entender de qué se trata y procurar cualquier tipo de aclaración necesaria. Cada uno de los miembros del Comité de Calidad analiza los criterios, trabajando uno a la vez.
3. Revisar los ejemplos de cada Subcriterio para identificar si las acciones de la organización se asemejan o no a la experiencia planteada en el ejemplo.

En la columna de **Puntos Fuertes**, relatar los avances que puede evidenciar la organización con respecto a lo expresado por el ejemplo. Señalar la(s) **evidencia(s)** que sustenta el punto fuerte y recopilar la información para fines de verificación.

4. En la columna **Áreas de Mejora**, enunciar todo aquello, relacionado con el ejemplo, en donde la organización no tenga o no pueda evidenciar avance. Sin hacer propuestas de mejora, describir las áreas de mejora en negativo: “No se ha realizado...” en los criterios facilitadores, “No se ha medido...” en los criterios de resultados; o “no se evidencia” para los casos en los que la Organización realice acciones o mediciones de las cuales no posee los soportes.
5. En casos de que la organización muestre avances parciales en el ejemplo, registrar los avances en la Columna de Puntos Fuertes, indicando las evidencias que sustentan la afirmación. En la columna de Áreas de Mejora, señalar la parte referente a lo que aún no ha realizado.
6. Para asegurar un Autoevaluación efectivo, antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber analizado y completado todos los Criterios y Subcriterios.

Evaluación de consenso:

Una vez completada la evaluación individual, el Comité de Calidad deberá reunirse para revisar el Autoevaluación, analizar todas las fortalezas con las evidencias identificadas y las áreas de mejora por Subcriterio, y luego de completado el consenso, elaborar el Informe de Autoevaluación y el Plan de Mejora.

CRITERIOS FACILITADORES.

CRITERIO 1: LIDERAZGO.

Considerar qué está haciendo el liderazgo de la organización para lograr lo siguiente:

Subcriterio 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores):		
1) Formulan y desarrollan un marco institucional (misión, visión y valores), definido y elaborado con la participación de los empleados y grupos de interés relevantes, asegurando que estén alineados a las estrategias nacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y la agenda nacional. Ejemplos: Constitución, normativas vigentes, Planes sectoriales, Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP).	Para la elaboración de nuestro PEI y la filosofía institucional realizamos un análisis FODA, reestructuramos nuestra estructura organizacional, en estos trabajos involucramos nuestro personal tanto de las áreas administrativas como operativas. Evidencias: Matriz FODA PEI Mapa Organizacional Fotos Correos	
2) Tienen establecido el marco de valores institucionales alineado con la misión y la visión de la organización, respetando los principios constitucionales.	EL INTABACO posee un marco de valores alineado a la misión, visión, y los principios constitucionales. Valores: Excelencia Innovación Sostenibilidad Inclusión Identidad Transparencia Compromiso Competitividad	

	d Gobernanza Evidencias:	
	Página web de la institución, donde se transmiten la misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la organización y otros aspectos de interés. Portal de transparencia de INTABACO Información difundida por las oficinas, en el mural y en cada computadora de fondo de pantalla está reflejado nuestra filosofía institucional.	
3) Aseguran de que la misión, la visión y los valores estén alineados a las estrategias nacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y la agenda nacional Ejemplo: Planes sectoriales, Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP).	EL INTABACO posee formulada la misión, visión, y valores alineados al Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), a las políticas transversales establecidas en la ley de Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a nuestro Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2028. Evidencias: PEI POA	

4) Garantizan una comunicación y socialización de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos con todos los empleados de la organización y otras partes interesadas.	EL INTABACO posee misión visión y valores reestructurada recientemente donde se analizaron las directrices del Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), las políticas transversales establecidas en la ley de Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y nuestra ley 34-18. Nuestro objetivo principal fue crear un mapa institucional con el mismo enfoque a las estrategias nacionales. Evidencias: Informaciones a través de nuestra página web Plan Estratégico Institucional 2025-2028 Correos (Planificación y Desarrollo)	
5) Aseguran el efectivo funcionamiento de la organización y su preparación para nuevos desafíos revisando periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias para adaptarlos a los cambios en el entorno externo (por ejemplo, digitalización, cambio climático, reformas del sector público, desarrollos demográficos, impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, protección de datos, cambios políticos y económicos, divisiones sociales, necesidades y puntos de vista diferenciados de los clientes) y cambios de la transformación digital (por ejemplo, estrategia de digitalización, capacitación, pautas para la protección de datos, otros).	La Institución planificó y ejecutó una revisión de la filosofía institucional que estaba plasmada en el PEI 2025-2028. En esa reestructuración se consideraron las leyes, normas, análisis FODA, así como los cambios externos y demográficos. Evidencias: Documentos y minutas de las reuniones de socialización Correos y Fotos PEI elaborado y actualizado.	

6) Cuentan con un sistema para gestionar la prevención de comportamientos no éticos, (conflictos de intereses, corrupción, etc.), apoyado en los reglamentos establecidos para compras, asignación y ejecución presupuestaria, rendición de cuentas y transparencia; a la vez que se instruye al personal en cómo identificar estos conflictos y enfrentarlos.	Tenemos la Comisión de integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN) continúan ejerciendo sus funciones en conjunto con los nuevos integrantes recién electos, con el objetivo de regular los comportamientos no éticos, basado en la Ley de Función Pública No. 41-08; lineamientos de la DIGEIG (Ley 120-01) y del Ministerio de Hacienda. Evidencias: Documentos y fotos de las votaciones Listado de asistencia de las capacitaciones Código de ética creado Lista de asistencias a charlas, seminarios, actividades relacionadas a la ética. Cumplimiento con la ley No. 200-04. Imágenes fotográficas de la Oficina de Acceso a la Información (OAI)	
---	---	--

7) Refuerzan la confianza mutua, la lealtad y respeto, entre todos los miembros de la organización líderes/directivos/empleados).	En INTABACO se promueve la confianza y el respeto mutuo entre las diferentes direcciones y sus líderes, así como entre los encargados de áreas y sus colaboradores, promoviendo el empoderamiento de los colaboradores, en base a normas de liderazgo compartido y oportunidad de crecimiento tanto personal, como profesional. Guiados de nuestros objetivos y filosofía institucional para que nuestros colaboradores se identifiquen con la institución. Evidencias: Minutas de reuniones. Correos y fotos de actividades. Actividades de integración con motivo a fechas y eventos especiales (aniversario institucional, independencia, navidad, cumpleaños, etc.) - Fotos, correos electrónicos de invitación. Actividades de inducción al personal Capacitaciones diversas - Listados de asistencia, expediente del personal - copia de certificados. Plan de capacitación. Difusión de la Misión, Visión y Valores - Documentos del PEI.	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores): 1) Definen e instruyen oportunamente las actualizaciones de las estructuras organizativas, procesos, manuales, funciones, responsabilidades y competencias adecuadas que garanticen la agilidad de la organización.	La Estructura Organizativa del INTABACO se elaboró según las normativas del MAP, nuestra ley institucional 34-18, aprobada por resolución del Ministerio de Administración Pública (MAP). Al igual que la aprobación del Manual de Organización y Funciones (MOF). El Manual de Cargos está en proceso de actualización. La estructura está acorde a los lineamientos estratégicos de la institución y enfocada a los grupos de interés. Evidencias: PEI. Resolución de aprobación Estructura Resolución de aprobación MOF Proyectos e iniciativas con sectores productivos - acuerdos firmados, fotos de eventos, documentos de la planificación de los proyectos.	
2) Emplean objetivos y resultados cuantificables para todos los niveles y áreas, con indicadores para medir y evaluar el desempeño y el impacto de la organización.	El INTABACO a través de los planes anuales (POA) traza los lineamientos y objetivos cuantificables para evaluar los logros obtenidos, además estos van articulados con las metas de los acuerdos de desempeño de cada servidor. Evidencias: Informes trimestrales y semestrales Fotos	

3) Introducen mejoras en el sistema de gestión y el rendimiento de la organización de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades diferenciadas de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, perspectiva de género, diversidad, promoviendo la participación social y de otros sectores, en los planes y las decisiones, etc.).	Cada año realizamos encuestas a los productores para medir el nivel de satisfacción de los servicios brindados, la misma nos permite implementar mejoras en los planes y estrategias a desarrollar, trabajamos de la mano con involucramos los grupos de interés en las actividades para conocer sus necesidades actuales. Evidencias: Visitas técnicas a los productores Reuniones de técnicos	
4) Gestionan un sistema de información, sistema de Gestión de control interno, y de gestión de riesgos, para el monitoreo permanente de los logros estratégicos y operativos de la organización.	El INTABACO cuenta con la división de Revisión y Control para tener control interno, además de la implementación de La NOBACI que nos permite tener una visión más específica y detallada de los procesos, para la evaluación de los logros de los objetivos estratégicos y planes operativos tenemos los informes trimestrales para verificar nuestro nivel de avance de acuerdo con el POA. Evidencias: Informes y matrices trimestrales de monitoreo del POA. Gestión de Riesgos y Sistema de Control Interno NOBACI. Informe de resultados de metas presidenciales. Puntuación del SIGOB	
5) Aplican los principios de gestión de la Calidad Total o se tienen instalados sistemas de gestión de calidad o de certificación como el CAF, el EFQM, la Norma ISO 9001, etc.	El INTABACO utiliza la herramienta de autoevaluación del Marco Común de Evaluación (CAF) para el mejoramiento de la calidad con la finalidad de aplicar técnicas de gestión de calidad en su administración. Evidencias: Informes semestrales del CAF	

6) Aseguran una efectiva comunicación externa a todos los grupos de interés; e interna, en toda la organización, a través del uso de medios de gran/mayor alcance a la población, incluidas las redes sociales.	Hemos realizado cambios e implementado acciones para mejorar la comunicación interna y externa, a través de medios de comunicación. Evidencia: Mural digital interno actualizado Redes sociales y medios de comunicación actualizados de todas las informaciones importantes. Listado de actividades integrado los grupos de interés, con el objetivo de mantenerlos informados.	
7) Aseguran las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos, la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.	Dentro de la estrategia que implementamos están: Las Direcciones hacen reuniones mensuales con su equipo para visualizar el nivel de avance de sus procesos. Además de esto la Dirección de Planificación y	
	Desarrollo se reúne con las Direcciones trimestralmente para dar seguimiento al POA Evidencia: Fotos de reuniones Listado de asistencia Correos electrónicos entre miembros de equipo de trabajo.	
8) Aseguran una buena comunicación interna y externa en toda la organización a través del uso de medios de gran /mayor alcance a la población, incluidas las redes sociales.	Se han implementado estrategias que permiten que las informaciones a nivel interno se agilicen, a través de nuestras redes, correos masivos, entre otros. Evidencias: Instagram Murales digitales Facebook Circulares internas	

9) Muestran su compromiso con la innovación, promoviendo la cultura de mejora continua y fomentando la retroalimentación de los empleados.	Constantemente estamos fomentando la mejora continua y el compromiso de los líderes a través de la implementación del sistema de evaluación del desempeño por resultados, la elaboración y monitoreo trimestral del POA En ese orden, estamos implementando una cultura de innovación a través de un sistema nuevo que permita la facilidad y rapidez de los procesos. Evidencias: Minutas de reuniones e informe de estatus de la implementación del sistema de evaluación del desempeño por resultados. Portal transaccional. Monitoreo del POA. Comité salud y seguridad en el trabajo, etc. Registro de beneficiarios. Página web Institucional	
---	---	--

Subcriterio 1.3 Inspirar, motivar y apoyar a las personas en la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores):		
1) Predican con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. Estimulando la creación de equipos de mejoras y participando en actividades que realiza la organización que promuevan. (Por ejemplo, integridad, sentido, respeto, participación, innovación, empoderamiento, precisión, responsabilidad, agilidad).	Los ejes estratégicos y objetivos específicos del INTABACO están totalmente alineados a los establecidos en las políticas transversales, la ley 1-12, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las iniciativas presidenciales. El portal de transparencia y el SIGEF Son parte de nuestros sistemas donde se puede verificar la transparencia en los procesos, estos se encuentran en buenas puntuaciones ya que siempre actuamos acorde a la Ley 47-25, mostrando transparencia y eficiencia en nuestros procesos. Publicamos todos nuestros procesos a través de la página web, nos enfocamos en la inclusión de	
	pequeñas y medianas empresas en cumplimiento con la ley. Evidencias: Implementación del Portal Transaccional Documentos de avances, partidas presupuestarias destinadas a los avances de este. POA Observatorio de Compras Públicas. Programas de fortalecimiento para el desarrollo del monitoreo social de las compras públicas y contrataciones - fotos, informes. Conformación del Comité de ética. Valores institucionales. Formulario de evaluación de desempeño. Implementación del SIGOB.	

2) Inspiran a través de una cultura de respeto y liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la apertura para contrarrestar cualquier tipo de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades y abordando las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.	El INTABACO incentiva la confianza y respeto entre los líderes y empleados, a través de iniciativas de cooperación e involucramiento del personal para el logro de los objetivos institucionales. Se promueve el crecimiento profesional basado en el desarrollo formativo del mismo. Evidencias: Cumplimiento de los lineamientos de la ley No. 41- 08 relativo a la igualdad de oportunidades. Fotos de actividades de integración. Expedientes de los empleados. Acciones de personal.	
3) Informan y consultan a los empleados, de forma regular o periódica, sobre asuntos claves relacionados con la organización.	La comunicación de asuntos claves institucionales se realiza a través del mural digital interno informativo, circulares y correos electrónicos. La información se brinda a todos los empleados.	
4) Empoderan y apoyan al personal en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos, proporcionándoles retroalimentación oportuna, para mejorar el desempeño, tanto grupal como individual.	El INTABACO ofrece apoyo a los empleados, aportando las herramientas, equipos, asesorías, comunicación, capacitaciones, y vestuarios necesarios para la realización de sus labores. Evidencias: Código de vestimenta. Proceso de inducción, manual de inducción. Plan de capacitación. Uniformes. Manual de cargos. Herramientas de trabajo.	

5) Motivan, fomentan y potencializan a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Fomentamos y se potencializamos a los empleados, con una cultura de participación, investigación y mejora continua, delegando niveles de responsabilidad a aquellos que muestran capacidades para realizar el trabajo delegado. Evidencias: Informes de actividades. Seguimiento de los reportes trimestrales del POA Comunicaciones. Correos electrónicos. Agenda de actividades. Delegación o representación en ausencias por viajes, vacaciones o licencia de personal directivo	
6) Promueven una cultura de aprendizaje para estimular a que los empleados desarrollen sus competencias y se adapten y cumplan con nueva demandas y requisitos (anticipándose y adaptándose a los cambios).	La institución promueve una cultura de aprendizaje e incentiva a sus colaboradores a la asistencia a talleres y actividades formativas propias o coordinadas. Evidencias: Talleres y capacitaciones realizadas. Fotos Lista de participantes a capacitaciones.	
	Planes de capacitación. Certificados de participación	
7) Reconocen y premian los esfuerzos, tanto individuales como de los equipos de trabajo.	Las iniciativas para el reconocimiento y recompensa al personal y equipos de personas se realizan de manera general: Evidencias: Bono por desempeño. Incentivos para el personal que cumpla las metas propuestas. Reconocimientos para los técnicos, souvenir para el día de la secretaria, Día de las Madres, etc	

Subcriterio 1.4 Gestionar relaciones efectivas con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores):		
1) Analizan y monitorean las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades políticas relevantes, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y comparten estos datos con la organización.	La institución mediante de un levantamiento por zonas identifica y analiza las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, las que son canalizadas a las áreas competentes. Evidencias: Diagnóstico del PEI. Seguimiento del POA trimestral SIGINTABACO Informes de veedurías y OAI.	
2) Desarrollan y mantienen relaciones proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas apropiadas.	El INTABACO mantiene buenas relaciones con las autoridades políticas donde nos hacemos presentes en las actividades, conferencias, reuniones, con el objetivo de realizar enlaces interinstitucionales entre instituciones.	
3) Identifican las políticas públicas relevantes para la organización y las incorporan a la gestión.	Los objetivos y metas de la entidad están alineados en consonancia con la END en función del impacto y relación de dependencia con el Ministerio de Agricultura. Cumpliendo con las políticas de desarrollo, Sectores productivos, Producción Nacional, la ley 34-18, entre otras. Evidencias: Plan estratégico institucional. Planes operativos. Matrices de ruta del MEPyD. Análisis FODA	

4) Alinean el desempeño de la organización con las políticas públicas y las decisiones políticas.	La institución promueve el involucramiento de los grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. De igual manera de los mandos políticos, a través del apoyo ofrecido por los mismos para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, que a la vez están enlazados con las metas presidenciales. Evidencias: Lista de asistencia y fotos de reuniones. Agenda del Despacho. Reunión con directivos de otras instituciones.	
5) Gestionan y desarrollan asociaciones con grupos de interés importantes (ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, grupos de presión y asociaciones profesionales, industria, otras autoridades públicas, etc.).	Forma parte de nuestros objetivos el desarrollo de alianzas con grupos de interés, Grupos de presión, así como asociaciones de productores, industriales, etc. Evidencias: Acuerdos y Convenios firmados.	
	Invitaciones, publicaciones de fotos y lista de asistencia de foros, actividades y talleres. Apoyo en la conformación de Veedurías. PEI	
6) Participan en actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	Se evidencia participación de la institución en diferentes actividades como ferias, conferencias, socializaciones, entre otras. Evidencias: Publicaciones, fotos y notas de Prensa en los medios y redes sociales. SIGOB. Invitaciones de foros, actividades y talleres. Reunión con diferentes grupos de presión	

7) Promueven la conciencia pública, la reputación y el reconocimiento de la organización y desarrollan un concepto de marketing/publicidad centrada en las necesidades de los grupos de interés.	El INTABACO promueve el reconocimiento público de la organización, sus servicios e imagen, según contempla nuestro PEI, mediante la difusión de informaciones en nuestra página web institucional, la participación en ferias, talleres, socializaciones y asambleas. Además, por vía de la dirección comercial cuenta con una división de mercadeo donde su enfoque principal es la promoción del sector tabacalero, además a través de nuestra carta compromiso y el portal transaccional de compras, se evidencian los servicios y procedimientos que ejecutamos en la institución. Evidencias: Portal web, https://www.intabaco.gob.do/ Redes sociales	
--	---	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.

Considerar lo que la organización está haciendo para lograr lo siguiente.

Subcriterio 2.1. Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno, así como la Información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		

1) Identifica las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos, mediante el análisis regular del entorno externo, incluido el cambio legal, político, variables socioculturales, económicas, demográficas y la digitalización, factores globales como el cambio climático y otros, como insumos para estrategias y planes.	El INTABACO a través de los planes anuales cada año visualiza las debilidades y fortalezas que se tuvieron en el año, a modo de establecer un plan de mejora, observando las necesidades de los grupos de interés y las que se reflejan de manera interna. Evidencias: Visitas técnicas Giras técnicas Programa de transferencia tecnológica	
2) Tiene identificados a todos los grupos de interés relevantes y se realizan levantamientos periódicos de sus necesidades y expectativas.	Nuestra institución tiene identificado sus grupos de interés: • Asociaciones de productores. • Asociaciones Industriales. • Empleados de la Institución. • Empresas suplidoras. • Consumidor final del tabaco. • Comunidad Evidencias: Base de datos del SIGINTABACO Listado de pequeñas y medianas empresas	
3) Analiza las reformas del sector público que les conciernen, para redefinir/revisar estrategias a considerar en la planificación.	Cada año en los planes anuales se consideran las actualizaciones, reformas, lineamientos, que van	

	surgiendo, todo esto con la finalidad de incluirlo en el POA institucional. Evidencias: PEI POA	
4) Analiza el desempeño interno y las capacidades de la organización, enfocándose en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (riesgos internos y externos). Por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos, etc.	En la elaboración del PEI implementamos el análisis FODA para visualizar nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con esta información determinamos estrategias que nos ayuden a elaborar un plan de mejora. Evidencias: FODA Plan de seguridad y salud en el trabajo	

Subcriterio 2.2. Elaborar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Traduce la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) en base a prioridades y a las estrategias nacionales.	Se ha traducido la misión, visión en la planificación estratégica en el largo y mediano plazo, así como en el corto plazo a través de la planificación operativa, incluyendo el análisis de riesgo. Evidencias: Plan Estratégico 2025-2028. POA.	

2) Involucra los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, dando prioridad a sus expectativas y necesidades.	En la elaboración del Plan Estratégico institucional involucramos los grupos de interés porque a través de la socialización establecemos estrategias alineadas a los ejes generales y específicos que satisfagan las necesidades de estos. Evidencias: Reuniones con cosecheros Visitas técnicas Programa de transferencia tecnológica.	
3) Integra aspectos de sostenibilidad, (gestión ambiental), responsabilidad social, diversidad y de género en las estrategias y planes de la organización.	La institución tiene establecido en el eje No. 4 la organización y responsabilidad social, donde se desarrollan actividades, como son: Coinversión de insumos, capacitación de elaboración de cigarros a personas de edades comprendidas entre 18-30 años, programa de becas para productores o hijos de estos, asistencia técnica para orientar a nuestros productores, charlas, jornadas de salud, entre otras. Evidencias: Formularios de solicitudes Fotos Récord de notas de los estudiantes conduces	
4) Asegura la disponibilidad de recursos para una implementación efectiva del plan. Por ejemplo: presupuesto anual, plan anual de compras para las licitaciones correspondientes, previsión de fondos, gestión de donaciones, etc.	La planificación de las actividades a corto y largo plazo contemplados tanto en el presupuesto de la institución como en el plan estratégico son herramientas que nos permiten eficientizar nuestros recursos para ejecutarlo de manera Evidencias: Programación Presupuestaria de la Entidad Presupuesto anual POA	

	PACC.	
--	-------	--

Subcriterio 2.3. Comunicar, implementar y revisar estrategias y planes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Implanta la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.	En la elaboración de nuestro PEI Y POA institucional cumplimos con las directrices de la estrategia Nacional de Desarrollo, los planes de Gobierno, los objetivos de Desarrollo Sostenible, enfocamos cuales son nuestras prioridades a corto y largo plazo. El plan estratégico comprende una planificación de 4 años, el POA de un año, al igual que los presupuestos. Estos se revisan de forma periódica para monitorear los cambios y actualizaciones necesarios. Evidencias: PEI Informes trimestrales Presupuesto anual. Plan Estratégico 2025-2028. POA.	

2) Elabora planes y tareas con sus respectivos indicadores para las diferentes áreas de la organización, partiendo de los objetivos estratégicos y operativos.	En el POA se establecen las actividades por cada producto y cuáles son los responsables e involucrados en cada caso, permitiéndonos dar seguimiento a la ejecución de nuestras metas tanto trimestrales como anuales. Evidencia: POA Informes trimestrales del POA Correos de reuniones Minutas	
3) Comunica eficazmente los objetivos las estrategias, planes/ tareas y los resultados previstos/logrados a los grupos de interés y al personal en los diferentes niveles organizacionales para garantizar una implementación efectiva y uniforme.	Se establece la socialización de las directrices trazadas que enmarcan el alcance de cada nivel en relación con el Plan Operativo Anual (POA) mediante reuniones. Evidencia: Plan Operativo Anual (POA) Correos Fotos de las reuniones	
4) Realiza un monitoreo, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización en todos los niveles, con los responsables de estos (direcciones, departamentos, personal) para conocer el nivel de avance alcanzado y realizar los ajustes o cambios necesarios.	Los logros institucionales se monitorean y evalúan de manera sistemática, se realizan informes trimestrales, anuales de evaluación de la planificación estratégica y reportes trimestrales para el seguimiento a los planes operativos, planes de acción y planes de mejora. Evidencias: Informes de evaluación PEI. Reporte de seguimiento al POA. Memoria Anual. Portal de Transparencia	

Subcriterio 2.4. Gestionar el cambio y la innovación para garantizar la agilidad y la resiliencia de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Identifica las necesidades de cambio y posibles impulsores de innovaciones considerando la oportunidad de aplicación de las tecnologías.	A través de la planificación anual y de las socializaciones con otras instituciones estamos atentos a las innovaciones e implementación que se puedan realizar para modernizarnos y estar en la vanguardia. Evidencias: POA del departamento de tecnología Correos internos	
2) Construye una cultura impulsada por la innovación y crea un espacio para el desarrollo entre organizaciones, por ejemplo: a través de la formación, el benchmarking/benchlearning, laboratorios de conocimiento, etc.	Se ha implementado una estrategia enfocada en las alianzas y convenios para desarrollar la formación continua y el benchlearning y así poder intercambiar experiencias que nos permitan innovar y aplicar las buenas prácticas. Evidencias: Convenios firmados Reuniones Correos Fotos de actividades realizadas	
3) Comunica la política de innovación y los resultados de la organización a todos los grupos de interés relevantes.	A través de nuestro portal mantenemos actualizado todo lo concerniente a las nuevas implementaciones y procesos. Evidencia: Correo electrónico para realizar solicitudes. SIGINTABACO	

4) Promueve los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión y para hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/ clientes, reducir costos y proporcionarles bienes y/o servicios con un mayor valor agregado.	En este caso se ha gestionado e innovado una serie de métodos para incentivar la creatividad de los colaboradores. Evidencias: Bono al desempeño Premio a la excelencia técnica Reconocimientos a técnicos destacados	
5) Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Se elabora un presupuesto adecuado para la implementación de estas mejoras y gestión de cooperación de organismos en los casos que ameriten: Evidencias: Presupuesto Anual. POA.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente.

Subcriterio 3.1. Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Analiza periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, de acuerdo con la estrategia de la organización.	El Instituto del Tabaco cuenta con un plan de acercamiento con los servidores el cual venimos desarrollando en el marco del Plan Estratégico Institucional y el Plan Anual de los Recursos Humanos, el cual recoge todas las necesidades de los servidores y son colocadas dentro de dicha plantilla, en la misma se contemplan los estados de situaciones, los planes de capacitación, las necesidades de incorporación de más personal y los presupuestos del año en las nóminas.	

	También desarrollamos encuestas internas para conocer las demandas de los recursos humanos. Evidencias: Minuta de grupos de enfoque. Planificación Estratégica Informes Mensuales de Recursos Humanos. Encuesta de Clima Laboral Plan Anual de Recursos Humanos	
2) Desarrolla e implementa una política transparente de recursos humanos basada en criterios objetivos para el reclutamiento, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y la asignación de funciones gerenciales, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro.	El Instituto del Tabaco cuenta con un Plan de Beneficios y Compensación, en el cual podemos encontrar las acciones de promoción y remuneraciones de nuestros colaboradores y la implementación de políticas institucionales basadas en los beneficios e incentivos que promueven el desempeño transparente de nuestros servidores Evidencias: Ley 41-08 artículo 49 sobre promoción por mérito. Procedimiento de Política de compensaciones y beneficios. Lista de colaboradores que han recibidos beneficios.	
3) Implementa en la política de recursos humanos considerando los principios de equidad, neutralidad política, mérito, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y equilibrio entre el trabajo y la vida laboral.	El Instituto del Tabaco procura que sus políticas de RRHH estén alineadas al PEI de acuerdo con la Ley de Función Pública No. 41-08 y a la Ley de Seguridad Social No. 87-01; así también, a la Ley Orgánica sobre Igualdad de Derechos de las Personas con Discapacidad No. 05-13, del Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS) y sus reglamentos de aplicación. Además, contamos con las comisiones de igualdad de género, en la cual su principal función es mantener la igualdad de oportunidades y el equilibrio entre el trabajo y la vida laboral. Evidencias: Procedimientos y normativas de RRHH.	

	Política de permisos, tardanzas, vacaciones y licencia. Licencias de estudios, según establece la Ley No. 523-09, Art. 75. Plan de Capacitación. Licencias y permisos por maternidad y/o Paternidad. Comités	
--	---	--

4) Gestiona el desarrollo de la carrera profesional basada en criterios de mérito, justicia, igualdad de oportunidades y sin discriminación o exclusiones.	El Instituto del Tabaco promueve una política de crecimiento profesional para nuestros colaboradores, es por esto por lo que nuestro Plan de Capacitaciones, y nuestra Política de Capacitaciones Especiales nos permite contar con colaboradores capacitados los cuales se actualizan en sus respectivos cargos. Evidencias: Plan de Capacitaciones Anuales Listados de sexos de nuestros colaboradores Listado de movimiento del Sistema de Carrera	
5) Apoya una cultura de desempeño: definiendo objetivos de desempeño con las personas (acuerdos de desempeño), monitoreando y evaluando el desempeño sistemáticamente y conduciendo diálogos de desempeño con las personas.	El Instituto del Tabaco realiza informes trimestrales para evaluar el desempeño de nuestros servidores, los mismos cumplen con lo establecido por el Ministerio de la Administración Pública, además se les da seguimiento a los acuerdos de desempeño establecidos por áreas, identificando mejoras e implementando estrategias para llegar a la meta. Los acuerdos de desempeños están diseñados para cumplir con las metas POA para los supervisores lo que da al traste con las metas institucionales. Evidencias: Reuniones de socialización y/o coordinación. - Minuta de reuniones. Bonos por desempeño.	

	Política de reconocimientos empleados del año. Plan Operativo Anual POA	
6) Aplica una política de género como apoyo a la gestión eficaz de los recursos humanos de la organización, por ejemplo, mediante el establecimiento de una unidad de género, datos o estadísticas desagregados por sexo, en cuanto a: la composición de los empleados, identificación de las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, niveles educativos, participación en programas de formación y/o actividades institucionales, rangos salariales, niveles de satisfacción, otros.		No se ha implementado una política de género como apoyo a la gestión eficaz de los recursos humanos.

Subcriterio 3.2. Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Implementa una estrategia o plan de desarrollo de recursos humanos basado en las competencias actuales y futuras identificadas, las habilidades y los requisitos de desempeño de las personas.	El Instituto del Tabaco cuenta con un Plan de Capacitación Anual el cual se encuentra aprobado por el INAP, INFOTEP y el MAP, donde recibimos los requerimientos de los diferentes encargados de áreas para responder a las necesidades de la institución. Evidencias: Plan de Capacitación Anual. Gestión de becas. Evaluaciones del desempeño.	
2) Atrae y desarrolla los talentos necesarios para lograr la misión, visión y objetivos.	El INTABACO motiva los empleados mediante las capacitaciones par que desarrollen aún más sus capacidades, además motivamos a todos mediante diferentes estrategias para que se identifiquen con la filosofía institucional. Realizando además jornadas de integración que permitan generar en los servidores el sentimiento de pertenencia que se requiere. Evidencias: POA Plan de capacitaciones Reuniones trimestrales Jornadas de integración	
3) Permite nuevas e innovadoras formas de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento de diseño, trabajo en equipo,	El Instituto del Tabaco dentro de su proceso de modernización promueve la virtualidad por lo que fomentamos el uso de las herramientas de medios electrónicos como son las plataformas de	

laboratorios, experimentos, aprendizaje electrónico, aprendizaje en el trabajo).	formación del INAP, la carga de nóminas en el Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) y las reuniones virtuales por medio de Microsoft Teams, Webinario. Evidencias: Plan de Capacitación Anual (Virtual) Certificados de participación. Lista de asistencias. Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) Reuniones Microsoft Teams	
4) Establece planes de desarrollo de competencias individuales del personal, que incluyan habilidades personales y gerenciales, desarrollo de liderazgo, incluidos los instrumentos de gestión pública.	El Instituto del Tabaco identifico las prioridades institucionales y capacito a sus servidores en materia de gestión y liderazgo efectivo. También cumpliendo con nuestra razón de capacitar a nuestros ciudadanos / clientes contamos con nuestra Escuela Tabaquera la cual brinda un servicio social a la comunidad capacitando además a sus servidores en materia de peritaje certificados como lo establece la nueva Ley de Compras y Contrataciones 47-25 Evidencias: Oferta académica Escuela Tabacalera. Participación de colaboradores en seminarios, conferencias y talleres. Manual de cargos. Talleres de capacitaciones. Catálogo de capacitaciones INAP	

5) Guía y apoya a los nuevos empleados a través de tutoría, mentoría y asesoramiento individual.	El Instituto del Tabaco cuenta con la socialización constante de los encargados, y los colaboradores servidores, esto nos permite apoyar desde el Departamento de Recursos Humanos y de manera individual a todos los servidores públicos. Además de llevar un programa de perfiles psicológicos y el acompañamiento de los servidores por medios de los manuales de cargos y la socialización de las tareas de las áreas. Evidencias: Perfiles Psicológicos Proceso de inducción del personal	
6) Promueve la movilidad interna y externa de los empleados.	El Instituto del Tabaco actualmente con un plan de movilización de sus colaboradores. También contamos con la solicitud de concurso externos e internos para Técnicos Profesionales Agropecuarios y el sistema de movilidad de la carrera. Evidencias: Correos sobre avisos de concursos abiertos. Acciones de personal de movimientos internos. Sistema de movilidad de la carrera.	

7) Desarrolla y promueve 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).	El Instituto del Tabaco dentro de su proceso de modernización promueve la virtualidad por lo que fomentamos el uso de las herramientas de medios electrónicos como son las plataformas de formación del INAP, la carga de nóminas en el Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) y las reuniones virtuales por medio de Microsoft Teams. Evidencias: Plan de Capacitación Anual (Virtual) Certificados de participación. Lista de asistencias. Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) Reuniones Microsoft Teams	
8) Planifica las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.	El Instituto del Tabaco forma a sus servidores en actividades como Resoluciones de Conflictos de los Servidores, Régimen Ético y Disciplinario, y fomentar el liderazgo activo, siempre con el acompañamiento del Ministerio de la Administración Pública. Evidencias: Informes de NOBACI. Minutas de reuniones. POA. PEI. Correo de conformación Comité de Integridad.	
9) Evalúa el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio del monitoreo y el análisis costo/beneficio.		No se evidencia el impacto, monitoreo y análisis del costo/beneficio de estos programas

Subcriterio 3.3. Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Promueve una cultura de diálogo y comunicación abierta que propicia el aporte de ideas de los empleados y fomenta el trabajo en equipo.	El Instituto del Tabaco promueve una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo, contamos con herramientas que ayudan al servidor a expresar sus opiniones de manera segura. Evidencias: Buzon de sugerencia Correos y comunicaciones enviadas. Socialización de la Misión, Visión y Valores. Capacitaciones PEI. Lista de asistencia al taller de Comunicación Efectiva.	
2) Crea de forma proactiva, un entorno que propicie el aporte de ideas y sugerencias de los empleados y desarrolla mecanismos diálogo adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, lluvia de ideas (brainstorming)).	El Instituto del Tabaco cuenta con las herramientas digitales donde todos los colaboradores pueden realizar sus aportes mediante correos institucionales y los buzones de sugerencias institucionales. Evidencias: Buzón de Sugerencias. Correos institucionales. Reuniones virtuales con Microsoft Teams. Minutas de reuniones de grupos de enfoque	
3) Involucra a los empleados y sus representantes (por ejemplo, asociaciones de servidores públicos) en el desarrollo de planes, estrategias,	El Instituto del Tabaco cuenta con la Asociación de Servidores públicos del INTABACO, pieza fundamental para el desarrollo de los planes y estrategias institucionales y la fidelización del servidor con la marca	

objetivos, el diseño de procesos y en la identificación e implementación de actividades de mejora e innovación.	Evidencias: Comunicación para conformar equipo de Asociación de Servidores Públicos. Resolución de conformación de la ASP-INTABACO PEI. Minutas de reuniones Grupos de enfoque.	
4) Procura el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	El Instituto del Tabaco realiza la Encuesta de Clima Organizacional la cual nos permite desarrollar planes de mejoras para la institución. Acuerdos de desempeños monitoreados por el departamento de recursos humanos para que mismo cuente con metas cuantificables, medibles y alcanzables Evidencias: Minutas de reuniones de grupos de enfoque. Encuesta del Clima Organizacional Acuerdos de Desempeño	
5) Realiza periódicamente encuestas a los empleados sobre el guía laboral y publica sus resultados, resúmenes de comentarios, interpretaciones y acciones de mejora derivadas.	El Instituto del Tabaco realiza encuestas periódicamente a todos los servidores de la institución, esta herramienta nos permite desarrollar un programa de gestión. Además, realizamos la socialización de los resultados junto a la MAE. Evidencias: Encuestas realizadas. Comunicaciones oficiales Correos Electrónicos	

6) Asegura buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	El Instituto del Tabaco cuenta con el cuidado de la infraestructura, el cual está a cargo del Departamento Administrativo quien realiza el mantenimiento constante. Se realizan actividades para el cuidado de la salud, donde trimestralmente realizamos fumigación de las instalaciones para impedir el contagio de los virus. Se cumplen con los requisitos de riesgos y seguridad laboral en cumplimiento del Reglamento No. 522-06 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo. También contamos con nuestro Comité Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública SISTAP. Evidencias: Actas de reunión del SISTAP Fotografías de Jornadas de prevención Plan de Acción del SISTAP	
	Operativos de fumigación. SISTAP Plan de Evacuación Mantenimiento de la Infraestructura.	
7) Asegura que las condiciones sean propicias para lograr un equilibrio razonable entre el trabajo y la vida de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, el teletrabajo, trabajo a tiempo parcial, las personas en licencia por maternidad o paternidad).	El Instituto del Tabaco siguiendo lo que establece la Ley 41-08 otorga a sus servidores los días para realizar tanto la lactancia en el caso de las mujeres, como los 15 días establecidos para el cuidado de los hijos para el caso de los hombres. Se realizan actividades del día de las Madres donde realizamos la entrega de detalles a todas nuestras servidoras que tienen el honor de ser madre. El día de las secretarias, día de la mujer, etc. Estamos desarrollando las labores del Teletrabajo dentro del plan piloto del MAP Evidencias: Capacitación sobre el Régimen Ético y Disciplinario impartido por el MAP.	

	Día de las Madres. Día de la secretaria Plan Piloto de Teletrabajo MAP	
8) Presta especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	El Instituto del Tabaco Cuenta con un sistema de integración para la igualdad de los servidores, donde contamos con colaboradores que presentan discapacidades pero que sirven como símbolo de superación. Creación del Comité de inclusión y accesibilidad del CONADIS. Evidencias: Servidores no videntes, sordos mudos. Comité CONADIS	
9) Proporciona planes y métodos adaptados para recompensar a las personas de una forma monetaria o no (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios, apoyando las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar de las personas).	El Instituto del Tabaco cuenta con un plan de becas que les permite a los hijos de nuestros servidores sentirse respaldados por la institución. También contamos con vehículos institucionales para transportar a nuestros servidores a sus hogares. Evidencias: Plan de Becas Institucionales para los hijos de los servidores.	

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

Considerar lo que está haciendo la organización para lograr lo siguiente:

Subcriterio 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Identifica a socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público para construir relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo, la apertura y establecer el tipo de relaciones, (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, fundadores, universidades, organizaciones comunitarias, sociedad civil y organismos internacionales, etc.).	El INTABACO mantiene alianzas estratégicas con la Sociedad Civil (Asistencias técnicas a productores, orientaciones a pequeñas y medianas empresas), además también cuenta con varios convenios con universidades e instituciones con el objetivo de fortalecer las relaciones con el sector público y privado. En cuanto a los proveedores se tiene una matriz que ha sido elaborada por el Dpto. de Compras con los proveedores elegibles, identificando MiPymes, MiPymes Mujer y demás. Evidencias: Matriz Proveedores Dpto. de Compras. POA. Convenios suscritos en el sector público y privado.	
2) Desarrolla y gestionan acuerdos de colaboración, teniendo en cuenta el potencial de diferentes socios para lograr un beneficio y apoyo mutuo, con experiencia, recursos y conocimiento, incluyendo intercambiar buenas prácticas y los diferentes aspectos de la	En la Institución se desarrollan y se gestionan alianzas que fortalecen nuestro eje 4 que trata de la organización y responsabilidad social, mediante estas alianzas se focalizan los sectores y grupos que deseamos impactar. A través de estos acuerdos mejoramos las capacidades de nuestros productores.	

responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Evidencias: Asistencias y Talleres de socialización con los productores. Coinversión de insumos, madera, preparación de tierra, entre otros.	
3) Define el rol y las responsabilidades de cada socio, incluidos los controles, evaluaciones y revisiones; monitorea los resultados e impactos de las alianzas sistemáticamente.	En cada acuerdo se designa dos personas como enlace, uno por cada parte, para el seguimiento, cumplimiento y ejecución de lo acordado, además se especifica en los acuerdos las responsabilidades de cada una de las partes. Evidencias: Solicitudes entregadas luego de firmar los acuerdos. Documentos contentivos de cada acuerdo. PEI.	
4) Identifica las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y las desarrolla cuando sea apropiado.	A través del encargado de asuntos interinstitucionales se identifican y revisa las necesidades de la institución y formulan las iniciativas para el desarrollo y gestión de los acuerdos de colaboración necesarios, incluyéndolos en la planificación estratégica de la organización. Evidencia: PEI POA Relación de Acuerdos suscritos y vigentes Documentos contentivos de cada acuerdo Listado de estudiantes becados	
5) Asegura los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable en el contexto de la contratación pública y las normativas vigentes.	La selección de proveedores se realiza aplicando la normativa establecida a los fines para cada proceso. Evidencias: Ley No.47-25 y el Decreto 52-26 contentivo del Reglamento de aplicación. Documentos estándar de Compras Expedientes de procesos de compras.	

Subcriterio 4.2. Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Garantiza la transparencia mediante una política de información proactiva, que también proporcione datos abiertos de la organización.	La institución cuenta con los portales informativos https://www.intabaco.gob.do/ y https://www.intabaco.gob.do/transparencia/), donde se publican todas las informaciones referentes a la Institución y otros relacionados del sector, tales como funcionamiento, estructura, organigramas, procesos, informes, transparencia, etc. Evidencias: https://www.intabaco.gob.do/ https://www.intabaco.gob.do/transparencia/ Evaluación del Portal OAI PEI 2025-2028 Memoria Institucional.	
2) Incentiva la participación y colaboración activa de los ciudadanos/clientes y sus representantes en los procesos de toma de decisiones de la organización (co-diseño, co-decisión, decisión y coevaluación) usando medios apropiados. Por ejemplo: a través de buscar activamente ideas, sugerencias y quejas; grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, comités de calidad, buzón de queja, asumir funciones en la prestación de servicios, otros.	El INTABACO involucra todos los actores necesarios en los procesos para su toma de decisión. Evidencias: Lista de participantes (proveedores, unidades de compras, usuarios diversos) a reuniones del piloto del Portal Transaccional. Lista de participantes a reuniones con sectores productivos. Listado de pequeñas y medianas empresas	

3) Define el marco de trabajo para recoger y procesar los datos obtenidos sobre la opinión de los ciudadanos/clientes a través de los distintos medios.	La institución ha definido los canales de comunicación para los ciudadanos, mediante encuestas, boletines, informes, entre otros. Evidencias: Informe Carta Compromiso. Buzón de sugerencias al ciudadano -Boletín del Buzón de Sugerencias. Portal	
	https://www.intabaco.gob.do/transparencia/ Memoria Institucional.	
4) Desarrolla una gestión eficaz de las expectativas, informando y explicando a los clientes los servicios disponibles y sus estándares de calidad. Por ejemplo: el catálogo de servicios y las Cartas Compromiso de Servicios al Ciudadano.	El INTABACO cuenta con un documento de Carta Compromiso, en la cual define informaciones generales, compromisos de calidad, servicios que se ofrecen, Visión, Misión y Valores de la institución, entre otros, con la finalidad de gestionar eficazmente y explicar a la ciudadanía las expectativas y servicios disponibles. Evidencias: Carta Compromiso al Ciudadano.	

Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		

1) Alinea la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente por medio de un presupuesto general y en cumplimiento de la legislación vigente.	La gestión financiera de la institución se encuentra alineada con los objetivos establecidos, en el PEI y POA. En adición, cumple con las normativas de los Órganos Rectores del SIGEF, la Ley No. 340-06 y sus modificaciones. Evidencias: Informes de ejecuciones presupuestarias. PACC. PEI. POA. Presupuesto institucional.	
2) Evalúa los riesgos de las decisiones financieras y elabora un presupuesto equilibrado, integrando objetivos financieros y no financieros.	Se realizan reuniones con las áreas concernientes, se evalúa la ejecución presupuestaria mensualmente, para el análisis de los riesgos y oportunidades sobre las decisiones a tomar. Las NOBACI la estamos implementando en los procedimientos. Evidencias: Informes mensuales de la ejecución financiera Balances Estados Financieros Correos electrónicos Matriz de riesgo	

3) Asegura la transparencia financiera y presupuestaria, por medio de la publicación del presupuesto, la ejecución presupuestaria, calidad del gasto, publicidad de los actos, costos, etc., y se brinda acceso garantizado para la población y partes interesadas.	La Institución elabora su Plan Anual de Compras, PACC, y lo publica en el SIGEF, también se presenta evidencias en el Portal Institucional donde posee un área de transparencia, publicando todas las informaciones institucionales. Evidencias: Portal https://www.intabaco.gob.do/transparencia/ Sección OAI. SIGEF. Ejecución presupuestaria Planes de compras Procesos de compras	
4) Asegura la gestión rentable, eficaz y eficiente de los recursos financieros usando la contabilidad de costos y sistemas de control y evaluación eficientes (por ejemplo, revisiones de gastos).	Se cumple con las normativas del Sistema de Administración Financiera del Estado (SIGEF), mediante la herramienta SIGEF la cual integra todos los componentes del Sistema: Presupuesto-Contabilidad- Compras y Contrataciones-Tesorería, además del módulo de Contraloría (1-2-3) el cual maneja los contratos, el sistema de manejo de Nómina, y Control de Bienes, todo esto en cumplimiento a la Ley No.10- 07, de Control Interno. Los sistemas establecidos de los procesos y	
	recursos financieros. Evidencias: SIGEF DIGEPRES SISMAP SUGEP SIAB	

5) Introduce sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	Se cumple con las normativas del Sistema de Administración Financiera del Estado (SIGEF), mediante la herramienta SIGEF la cual integra todos los componentes del Sistema: Presupuesto-Contabilidad- Compras y Contrataciones- Tesorería, además del módulo de Contraloría (1-2-3) el cual maneja los contratos, el sistema de manejo de Nómina, y Control de Bienes, todo esto en cumplimiento a la Ley No.10- 07, de Control Interno. Los sistemas establecidos de los procesos y recursos financieros. Evidencias: SIGEF DIGEPRES SISMAP	
6) Delega y/o descentraliza las responsabilidades financieras, pero, las equilibran con el control financiero centralizado.	La Estructura Organizacional, define la delegación de responsabilidades, las decisiones de control recaen en la máxima autoridad y en la Directora Administrativa y Financiera y su vez la Encargada del Departamento financiero. Evidencias: Puntuaciones en el SIGOB. Puntuaciones en el portal de transparencia Organigrama institucional Informes mensuales de la parte financiera.	

Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora
----------	----------------	-----------------

	(Detallar Evidencias)	
La Organización:		
1) Crea una organización centrada en el aprendizaje, que proporcione sistemas y procesos para administrar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento para salvaguardar la resiliencia y la flexibilidad de la organización.	A través del departamento de tecnología de la información y la comunicación proporcionamos herramientas, aplicaciones para almacenar y evaluar las informaciones que se ofrecen vía nuestras plataformas. Evidencias: Plan del departamento de tecnología. Correos	
2) Garantiza que la información disponible externamente sea recogida, procesada, almacenada y usada eficazmente.	La información previa hacer procesada se analiza y verifica su autenticidad mediante procedimientos internos establecidos. Luego de verificada se almacena en nuestros servidores, para ser difundida mediante los portales web donde se encuentran disponibles y son usadas internamente en los casos que amerite. Evidencias: (https://www.intabaco.gob.do/) Equipos modernos Sistemas implementados	
3) Aprovecha las oportunidades de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.	El INTABACO promueve el uso de diversas herramientas electrónicas que contribuyen a incrementar la eficacia de los servicios brindados, así como para evidenciar su compromiso con la transparencia y lograr una mayor integración de la Organización con sus involucrados. Evidencias: Uso de herramientas electrónicas y tecnológicas. Gestiones vía web. Portal de Transparencia. Página web institucional.	

4) Establece redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y también para obtener aportes creativos.	Con la finalidad de ofrecer servicios online inteligentes y eficientes, así como mejorar el servicio al cliente, se implementa todo un marco de trabajo con las mejores prácticas de tecnología con el tema de gobernabilidad de TIC. En la implementación del Portal Transaccional, de los portales web y redes sociales colaboran a transmitir las informaciones y actividades de la institución. Evidencias: Convenios Reuniones con otras instituciones	
5) Monitorea la información y el conocimiento de la organización, asegurando su relevancia, corrección, confiabilidad y seguridad.	La institución mantiene la seguridad de la información mediante políticas y buenas prácticas establecidas. Mediante estas políticas se asegura la exactitud, fiabilidad y seguridad de la información. Y por ende sabemos que estas informaciones están alineadas a la Planificación Estratégica y las necesidades de grupos de interés. Evidencias: Políticas de Gobernabilidad. Cumplimiento de la Ley No. 200-04 - Tiempos de Respuesta de la OAI indicados en el documento de Carta Compromiso, Evaluaciones del Sub- Portal de Transparencia que realiza la DIGEIG. Informes y estadísticas OAI. SIGOB	
6) Desarrolla canales internos para garantizar que todos los empleados tengan acceso a la información y el conocimiento relevantes a la vez que promueve la transferencia de conocimiento.	El INTABACO tiene canales establecidos para la difusión de la información a todos los colaboradores mediante boletines, mural institucional página Web, Redes sociales. Evidencias: Mural de información. Política de comunicación interna.	

	Correos electrónicos. Grupos de enfoque. Portales Web	
7) Asegura el acceso y el intercambio de información y datos abiertos relevantes con todas las partes interesadas externas de manera fácil de usar, teniendo en cuenta las necesidades específicas.	Para garantizar el acceso e intercambio de información con los grupos de interés se han establecido los canales de comunicación mediante los cuales se suministran todas las informaciones de interés público. Evidencias: Canales de comunicación (presencial, vía comunicación institucional y telefónica, redes sociales, correos electrónicos.) Carta compromiso. Portales web. OAI.	
8) Asegura que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los empleados que dejan de laborar en la organización se retiene dentro de la misma.	El INTABACO, desde la Unidad de RRHH, realiza un plan de capacitaciones donde involucra todas las áreas, enfocados en incrementar las habilidades y capacidades de los servidores públicos, se hace aplicación de la Ley No. 41-08 de Función Pública. Evidencias: Contrato de Licencia para los empleados que han participado en este tipo de acuerdos. Plan de capacitaciones RRHH. Ley No. 41-08.	

Subcriterio 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Diseña la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.	La gestión de la tecnología se lleva a cabo en consonancia con los objetivos	
	estratégicos y operativos de la institución. Evidencias: POA de TIC: Estrategia de Plan de Desarrollo Institucional. Portal Transparencia Automatizaciones internas. Aplicaciones de Ofimática, correo electrónico y mensajería instantánea actualizadas.	
2) Monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.	Las tecnologías adquiridas han sido para responder a las necesidades institucionales. Cada adquisición de tecnología está establecida en el POA donde anualmente trabajamos con una meta acorde a la TIC y la ley 1-12. Evidencias: Listado de necesidades Puntuación del SISTICGE	

3) Identifica y usa nuevas tecnologías, relevantes para la organización, implementando datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando sea apropiado (big data, automatización, robótica, análisis de datos, etc.).	El INTABACO aplica de forma eficiente las tecnologías en la eficiencia del tiempo, conocimiento, actividades formativas y de mejora, mediante el equipamiento tecnológico adecuado para la realización de estas actividades con el uso de data shows, computadores de escritorio y portátiles, capital humano capacitado para la asistencia y realización de los trabajos. De igual forma, cuenta con sistemas informáticos destinados a facilitar la correspondencia, sistema de capacitación técnica, Portal Transaccional de Compras y Contrataciones Públicas. Evidencias: Certificado otorgado por la OPTIC por el “Índice de uso TIC en la implementación de Gobierno Electrónico”. Certificación Nortic A2 Y A3 Equipos informáticos Infraestructura tecnológica POA PEI	
4) Utiliza la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración y la participación (utilizando servicios o herramientas en la nube) y la participación, digitalización de la información relevante para la organización.	Se fomenta el uso seguro, eficaz y eficiente de las tecnologías al contar con el capital humano capacitado para el uso de los equipos, la infraestructura tecnológica y los equipos informáticos necesarios para satisfacer las necesidades de la institución. Evidencias: Formularios digitales Equipos y software actualizados Trabajos en la nube, ejemplo el POA.	

5) Aplica las TIC para mejorar los servicios internos y externos y proporcionar servicios en línea de una manera inteligente; mejora de los servicios, digitalización de formularios, documentos, solicitudes; aplicaciones en líneas, Apps para el acceso a los servicios, informaciones, espacio para quejas, en procura de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	Con la finalidad de ofrecer servicios online inteligentes y eficientes, así como mejorar el servicio al cliente, se implementa todo un marco de trabajo con las mejores prácticas de tecnología con el tema de gobernabilidad de TIC. Evidencias: Certificaciones otorgadas por la OPTIC por el “Índice de uso TIC en la implementación de Gobierno Electrónico” Certificación Nortic A2 Y A3	
6) Implementa normas o protocolos y otras medidas para la protección efectiva de la data y la seguridad cibernética, que garanticen el equilibrio entre la provisión de datos abiertos y la protección de datos.	Tenemos un registro verificado por el departamento de informática para evaluar la seguridad de las informaciones tanto internas como externas. Evidencias: Controles de acceso: Solos los empleados de la institución tienen acceso. Almacenamiento seguro: Los datos se almacenan en dispositivos locales. Copias de seguridad: A los datos importantes se les hacen copias de seguridad las cuales se almacenan en servidores protegidos. Uso de firewall: Este actúa como barrera en nuestra red permitiendo o bloqueando datos que ingresan o salen de nuestra red. Monitoreo: Contamos con el servicio CNOC (Centro Nacional de Operaciones y Control), de la empresa claro-dominicana, donde supervisan en tiempo real el estado y el funcionamiento de la infraestructura. Antivirus: Contamos con antivirus en todas nuestras computadoras el cual nos protege de malware y ataques cibernéticos. Protección física: Contamos con control de acceso en nuestro centro de datos. Seguridad en los dispositivos:	

	Todos nuestros dispositivos están protegidos con contraseña.	
7) Toma en cuenta el impacto socioeconómico y ambiental de las TIC, por ejemplo, la gestión de residuos de cartuchos, accesibilidad reducida por parte de usuarios con discapacidades y usuarios en necesidad de elevar sus destrezas para trabajo en ambiente electrónico, etc.		No se evidencia el impacto socioeconómico y ambiental de las TIC.

Subcriterio 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Garantiza la provisión y el mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, suministro de energía, equipos, medios de transporte, mobiliario, equipos electrónicos y materiales).	Se cuenta con prácticas de mantenimiento y revisión para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la infraestructura, equipos, materiales, instalaciones eléctricas. Evidencias: POA Servicios Generales Informes mensuales Dpto. Servicios Generales.	
2) Proporciona condiciones de trabajo e instalaciones seguras y efectivas, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes.	EL INTABACO, cuenta con una infraestructura física que necesita ser remodelada en varias áreas para poder aprovechar mejor los espacios, actualmente tenemos carencias de oficinas. Para los usuarios internos (empleados) se ha optado por espacios abiertos que garantizan por igual el uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones.	
3) Aplica la política de ciclo de vida en un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificio sede y dependencias, equipos técnicos, mobiliario, vehículos, etc.), que incluye su reutilización, reciclaje o eliminación segura.		No se evidencia ninguna política reciclaje.
4) Asegura brindar un valor público agregado a través de la disposición de las instalaciones para actividades de la comunidad.	La institución está en la disposición de brindar las instalaciones para actividades de la comunidad, pero aún no ha surgido la necesidad.	

5) Garantiza el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	Se cuenta con prácticas de mantenimiento y chequeo mensual de las unidades de transporte para garantizar su correcto funcionamiento y durabilidad. Evidencias: POA Servicios Generales. Informes mensuales Dpto. Servicios Generales.	
6) Garantiza la adecuada accesibilidad física a los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a estacionamiento o transporte público).	Las instalaciones garantizan seguridad y efectividad, la institución cuenta con un parqueo exclusivo de la institución, además tenemos un control en la puerta de entrada y salida. La institución se encuentra frente a la Autopista Joaquín Balaguer por donde pasa el transporte público de la zona, estamos ubicados estratégicamente para acceder a diferentes municipios de forma rápida. Evidencias: Fotografías de las instalaciones. Ubicación satelital	

CRITERIO 5: PROCESOS.

Considerar lo que la organización hace para lograr lo siguiente:

Subcriterio 5.1. Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los ciudadanos y clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Identifica, mapea, describe y documenta los procesos clave en torno a las necesidades y opiniones de los grupos de interés y del personal, de forma continua, para garantizar una estructura organizativa ágil.	El INTABACO Realiza una serie de actividades, talleres y capacitaciones donde se archivan los listados, informes, fotos, entre otros. Los procesos se encuentran debidamente identificados y mapeados. Evidencias: Manual de Procedimiento Interno. Normativa legal. Tramitación de Documentos. Informes de Memorias de Reuniones Internas. Manual de Organización y Funciones. Manual de Procedimientos Dpto. Políticas,	
	Normas y Procedimientos Manual de Procedimientos Administrativo-Financiero	
2) Diseña e implementa un sistema para gestionar procesos aprovechando las oportunidades de la digitalización, el manejo de datos y los estándares abiertos.		

3) Analiza y evalúa los procesos, los riesgos y factores críticos de éxito, regularmente, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización y las expectativas de los ciudadanos/clientes y su adaptación a los cambios del entorno, al tiempo que asigna los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.	Se han analizado y evaluado los procesos, los riesgos asociados y factores críticos para llevar a cabo el plan estratégico, que a su vez contiene los objetivos estratégicos alineados a la END, al PEI, al PNSP, a las NOBACI y al Plan de Gobierno. Evidencias: PEI POA NOBACI SIGOB	
4) Identifica a los propietarios del proceso (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y les asigna responsabilidades y competencias.	Los procesos son identificados y asignados a los responsables de estos. Evidencias: POA En los mismos procesos documentados se identifican los responsables e involucrados.	
5) Simplifica los procesos de forma regular, proponiendo cambios en los requisitos legales si es necesario.	Los procesos se actualizan conforme las necesidades de la institución y las directrices del Ministerio de Agricultura y las iniciativas presidenciales. Evidencias: Carta Compromiso. PEI y POA actualizados SIGOB. Procedimientos ajustados según guía metodológica del Ministerio de Hacienda.	

6) Impulsa la innovación y la optimización de procesos al prestar atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, involucrando a grupos de interés relevantes.	La institución se mantiene en innovación y Las mejoras continuas. Frecuentemente se les comunica a todos los colaboradores de las capacitaciones disponibles. Evidencias: Cursos, talleres, reuniones con otras instituciones, etc. - Fotos, listas de asistencia, invitaciones, etc. Capacidades instaladas (SIGOB, PORTAL)	
7) Establece indicadores de resultados para monitorear la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).	Los objetivos institucionales están orientados a satisfacer las necesidades de los grupos de interés, con sus respectivos indicadores de impacto y de resultado. Evidencias: Carta Compromiso al Ciudadano. Acuerdos de niveles de servicios. Informes de seguimientos PEI. POA.	
8) Revisa y mejora los procesos para garantizar la protección de datos. (<i>Back up</i> de datos, cumplimiento de normas de protección de datos personales y de información del Estado).	Se monitorea y evalúa en términos de eficiencia, calidad y alcance el soporte de TIC y los servicios electrónicos a los procesos institucionales, siempre garantizando la protección de los datos y las informaciones. Evidencia: Informes de seguimiento del plan del departamento de tecnología. Correos electrónicos.	

Subcriterio 5.2 Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Involucra a los ciudadanos/clientes y grupos de interés en el diseño, entrega y mejora de los servicios y productos y en el desarrollo de estándares de calidad. Por ejemplo: por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, procedimientos de gestión de reclamos, otros.	En el INTABACO enfocamos todos nuestros servicios y mejora continua e innovación involucrando los productores, empresas y fabricas que son los principales grupos de interés. Cada año de zafra se tiene como objetivo incrementar la coinversión de insumos y materiales y los programas de transferencia tecnológica para impactar a más productores. Se les da participación a los productores, como también a las pequeñas y medianas empresa, escuchando sus sugerencias sobre posibles mejoras en el funcionamiento de la Institución. Se tiene establecido un esquema de manejo de quejas por los canales de comunicación establecidos, y por el buzón de sugerencias. Evidencias: Informes de Buzón de Sugerencias Informe de canales de Redes Sociales Carta Compromiso.	

2) Utiliza métodos innovadores para desarrollar servicios orientados al ciudadano/cliente y a la demanda, centrándose en el principio de una sola vez.	Los productores, empresas y fabricas son la base para el diseño y mejora de los servicios y productos ofertados por esta institución. Aunque en INTABACO los aspectos de igualdad de género siempre se han considerado no se habían documentado, por lo que para el POA 2022 se tomó como referencia para incluirlo. Evidencias: Comunicaciones realizadas Carta Compromiso. Mejora del Centro de llamadas. Fotos de la remodelación. Entrenamientos y /o capacitaciones Herramientas informáticas instaladas para la mejora del servicio.	
3) Aplica la diversidad y la gestión de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas.	La institución aplica la diversidad en cada una de nuestras actividades, siempre involucrando nuestros involucrados para accionar e implementar mejoras y de esta manera cumplir sus expectativas. Evidencias: Reuniones de seguimiento con los involucrados. Visitas técnicas Charlas	
4) Promueve la accesibilidad a los productos y servicios de la organización (por ejemplo: accesibilidad en línea de los servicios, horarios de apertura flexibles, documentos en una variedad de formatos, como, en papel y en versión electrónica, idiomas apropiados, carteles, folletos, tabloneros de anuncios en Braille y audio).	El INTABACO promueve la accesibilidad de la A solicitudes y documentos de forma física y vía el portal transaccional donde recibimos las solicitudes y damos respuesta por esa misma vía. En la institución existe un horario establecido, pero cuando se considera necesario el responsable del área extiende su horario. Evidencias: Sub-Portal OAI Horario de trabajo Fotos de actividades	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización: 1) Coordina los procesos dentro de la organización y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicio.	Mediante la coordinación con las demás instituciones trabajamos en alinear los procesos, con el objetivo de tomarlos como modelos y guiarnos en sus buenas prácticas. Evidencias: Correos Capacitaciones	
2) Desarrolla un sistema compartido con otros socios de la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	El INTABACO mediante el Sistema Integrado de Gestión Financiera, el SIGOB y DIGEPRESS, realiza un intercambio de datos, donde compartimos el seguimiento y ejecución de las áreas que intervienen en los procesos operativos. Evidencias: SIGEF SIGOB DIGEPRESS	
3) Crea grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	El INTABACO tiene varios equipos de trabajo tanto para las organizaciones como para trabajar con proveedores de servicios. Evidencias: Informes de Asistencia Técnica Días de campo Charlas técnicas a productores Cursos a productores	

4) Incorpora incentivos y condiciones para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales. Por ejemplo: servicios compartidos y desarrollo de procesos comunes entre diferentes unidades.	El INTABACO mantiene iniciativas de capacitación cruzada e integral de todos sus colaboradores, a fin de lograr las metas institucionales. Evidencias: Informes de movimiento de personal. Informes de capacitación. Listado y fotos de las reuniones.	
5) Acuerda estándares comunes, facilita el intercambio de datos y servicios compartidos, para coordinar procesos de la misma cadena de entrega en toda la organización y con socios clave en los sectores público, privado y de ONG.	Se coordinan y se ajustan los procesos con estándares comunes para facilitar el intercambio de datos compartidos con la instituciones, sectores e involucrados. Evidencias: Convenios de capacitación con instituciones diversas (INFOTEP, UTESA, SA, entre otros).	

	Reuniones de socialización. Listado de cursos y talleres. Fotos de los acuerdos y convenios	
6) Utiliza asociaciones en diferentes niveles de gobierno (municipios, regiones, empresas estatales y públicas) para permitir la prestación de servicios coordinados.	La institución realiza inclusión de las diferentes organizaciones mediante encuentros de socialización donde se coordinan y se informan de todos los procesos que van a intervenir en los planes de a desarrollar. Evidencias: Convenios Asociaciones de productores	

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

Considere lo que la organización ha logrado para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos a través de los siguientes resultados:

Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción.

1. Resultados de la percepción general de la organización, respecto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La opinión de los ciudadanos/clientes sobre:		
1) Imagen global de la organización y su reputación pública (por ejemplo: percepción o retroalimentación de información sobre diferentes aspectos del desempeño de la organización: seguimiento de los protocolos y manejo de desechos contaminantes, otros).	A través de la carta compromiso, se realizaron encuestas a los productores para medir la percepción de estos hacia los servicios ofrecidos por la institución. Evidencias: El 87% de los usuarios tienen buena percepción de la institución de acuerdo con la Encuestas de satisfacción del 2025	
2) Orientación al ciudadano/cliente sobre el enfoque del personal a su atención. (amabilidad, trato equitativo, atención oportuna, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	A través de la carta compromiso, se realizaron encuestas a los productores para medir la percepción de estos hacia los servicios ofrecidos por la institución. Evidencias: El 95% de los encuestados en la encuesta de satisfacción de servicios considera que la atención al ciudadano es excelente.	
3) Participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.		No se ha medido la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones.

4) Transparencia, apertura e información proporcionada por la organización (información disponible: cantidad, calidad, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).		No se ha medido la percepción de los ciudadanos sobre la transparencia.
5) Integridad de la organización y la confianza generada en los clientes/ ciudadanos.		No se ha medido la percepción de los ciudadanos sobre la integridad y confianza que genera la institución.

2. Resultados de la percepción de los servicios y productos.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La opinión de los usuarios sobre:		
1) Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No se ha medido la percepción de los ciudadanos sobre el nivel de confianza hacia la institución.
2) Accesibilidad a los servicios físicos y digitales (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).	A través de la carta compromiso, se realizaron encuestas a los productores para medir la percepción de estos hacia los servicios ofrecidos por la institución. Evidencias: El 85% de los usuarios en la encuesta de satisfacción de servicios considera que contamos con buena accesibilidad.	
3) Calidad de los productos y servicios (cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo de entrega, enfoque medioambiental, etc.).		No se ha medido la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
4) Diferenciación de los servicios teniendo en cuenta las necesidades específicas del cliente (edad, género, discapacidad, etc.).		No se ha medido la percepción de los ciudadanos sobre cómo ven la diferenciación de los servicios teniendo en cuenta sus necesidades.
5) Capacidad de la organización para la innovación.		No se ha medido la capacidad de innovación de la organización

6) Agilidad de la organización.		No se ha medido la agilidad de la institución.
7) Digitalización en la organización.		No se ha medido la digitalización de la institución.

6.2. Mediciones de Rendimiento en relación a:

1. Resultados sobre la calidad de los productos y servicios.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Tiempo de espera (tiempo de procesamiento y prestación del servicio).	En cada planificación del año se trabaja con los cronogramas de visitas, con esta programación y organización hemos eficientizado el tiempo de asistencia por etapa del cultivo permitiéndonos estar presentes en cada actividad. Las solicitudes vía la Oficina de Acceso a la Información tienen un compromiso de 15 días hábiles, hemos implementado dar las respuestas antes de lo establecido. Las cartas de no objeción para la importación de tabaco tienen un compromiso de 2 días laborables. El trámite de exportación de tabaco y sus manufacturas su compromiso es de 1 día laborable. El suministro de madera para reparación y construcción de casas de curado tiene un compromiso de 1 día laborable. Evidencias: Portal de transparencia Informes mensuales de visitas. Informes trimestrales de cartas de no objeción y trámites de exportación.	
2) Número y tiempo de procesamiento de quejas y sugerencias recibidas y acciones correctivas implementadas.	La institución cuenta con el 311, para las quejas y sugerencias, donde se procede a evaluar si es una sugerencia y si es una queja se envía a donde corresponde. Además, se cuenta con los buzones	

	físicos de quejas y sugerencias en la institución, los cuales se procede a verificar la documentación de manera semanal vía el Comité Institucional de Calidad. Evidencias: Portal 311 Actas buzón de quejas y sugerencias. Informe trimestral, semestral y anual.	
3) Resultados de las medidas de evaluación con respecto a errores y cumplimiento de los compromisos/estándares de calidad.		No se han medido los errores o incumplimientos.

4) Cumplimiento a los estándares de servicio publicados (Carta Compromiso).	A través de la carta compromiso, se realizaron encuestas a los productores, empresas manufactureras de cigarros y exportadoras para medir la percepción de estos hacia los servicios ofrecidos por la institución. Evidencias: Encuestas de satisfacción de servicios.	
---	--	--

2. Resultados en materia de transparencia, accesibilidad e integridad.

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

1) Número de canales de información y comunicación, de que dispone la organización y los resultados de su utilización, incluidas las redes sociales.	El INTABACO cuenta con cinco medios de información, son los siguientes: Dpto. de Asistencia Técnica, donde se atienden todos los productores que les damos asistencia presencial, en la actualidad existen 3,550 productores. Asistencias vía correo electrónico institucional. Asistencia e información a través de las Redes Sociales (Instagram / Facebook): Asistencias vía Oficina de Acceso a la Información (OAI). Los resultados de estos canales son muy positivos para los usuarios porque a través de estos se informan de los servicios, actividades y procesos. Evidencias: Formularios de solicitud de servicios. Backup de las consultas vía correos electrónicos. Correos institucionales. Redes sociales (Instagram / Facebook) Informes mensuales de las Áreas.	
2) Disponibilidad y exactitud de la información.	A través de la divulgación de las informaciones y servicios mediante nuestro portal institucional, hemos logrado eficientizar el tiempo de respuestas a las solicitudes realizadas vía el portal de transparencia. Evidencias: Páginas web: https://www.intabaco.gob.do/transparencia/ https://www.intabaco.gob.do/ Informes de las asistencias telefónicas y presenciales. OAI	
3) Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización.		No se ha medido los objetivos de rendimiento de la institución.

4) Alcance de la entrega de datos abiertos. Por ejemplo: disponibilidad y facilidad de obtener datos de la OAI.	Mediante el portal de transparencia, mediante los datos abiertos se difunden todas las informaciones importantes de la institución, como resultado de estas publicaciones los usuarios se documentan de las informaciones esenciales de la institución. Evidencias: Informe mensual de la Oficina de la OAI. Evaluaciones del portal de transparencia Informes y fotos de actividades de socialización.	
5) Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Logramos efficientizar la calidad del servicio de atención al usuario mediante la integración de los portales web y redes sociales estos se encuentran disponibles 24/7, además tenemos disponible al público de manera presencial y telefónica de lunes a viernes, en horario de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. Evidencias: Informe de visitas a los portales web. Informes mensuales del área de servicio. Correspondencias.	
6) Tiempo de espera.	A raíz de integrar el portal de transparencia donde se documentan todas nuestras actividades y procesos hemos reducido el tiempo de espera para solicitudes en línea siempre se realiza antes de los 15 días estipulado por la ley de libre acceso a la información pública, para las atenciones en la institución se les atiende de forma inmediata. Evidencias: Informe de visitas a los portales web. Informes mensuales del área de servicio. Correspondencias.	

7) Tiempo para prestar el servicio.	Hemos logrado mejorar la calidad y el tiempo de respuesta a las solicitudes mediante cambios que se han realizado en procesos internos: Asistencia técnica: 1 día laborable. Suministro madera: 1 día laborable. Carta no objeción: 2 días laborables. Trámite exportación: 1 día laborable. Evidencias: Informes mensuales del área de servicio. Correspondencias. Envío de documentos solicitados.	
8) Costo de los servicios.	Como resultado de mejorar la calidad de vida de nuestros involucrados se ofrecen los servicios al cliente/ciudadano a modo de coinversión, los mismos son de forma presencial, escrita, telefónica, vía correo electrónico. También los son las capacitaciones, las visitas técnicas a los productores, las asesorías a las empresas, entre otros. Evidencias: Brochure de carta compromiso. Registro de los servicios ofrecidos Publicación en la página web de los procesos de compras.	

9) Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios (Carta Compromiso, Catálogo de servicios on line, otros).	Con la integración de brochure y formularios de información en el área de servicios, así como la Página Web Institucional e Instagram, donde se ofrece una amplia información sobre todos los procesos y servicios ofrecidos, nuestros involucrados se mantienen informados de los servicios y actualizaciones que se realizan. Evidencias: Formularios de solicitud de servicios Fotos y videos de las actividades realizadas por la institución, los cuales son colgados en las redes sociales. Páginas web institucionales (https://www.intabaco.gob.do/ https://www.intabaco.gob.do/transparencia/	
--	--	--

3. Resultados relacionados a la participación de los grupos de interés y la innovación.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.	A través de la integración de los grupos de interés en la toma de decisiones hemos mejorado nuestra planificación, implementando las sugerencias de estos grupos. Resultando planes más acordes a las necesidades de nuestros involucrados. Evidencias: Reuniones con los grupos de interés. POA Seguimiento de actividades.	
2) Sugerencias recibidas e implementadas, (Número de quejas y sugerencias recibidas vs número y resultados de las acciones implementadas).		
	No se evidencian resultados obtenidos de la gestión del buzón de sugerencias.	
3) Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No se ha medido el grado de utilización de los métodos nuevos.
4) Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes, (resultados de indicadores previamente establecidos o acciones enfocadas a género y diversidad).		No se evidencia los resultados de indicadores de cumplimiento con relación a género y diversidad.
5) Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. Por ejemplo, cuántos de los grupos de interés identificados participaron en la convocatoria para actualizar la información sobre sus necesidades y expectativas.	Se ha logrado a través de la integración de los productores en cada cosecha actualizar la base de datos anualmente donde se consideran sus necesidades actuales. Evidencias:	

	Visitas técnicas Reuniones de seguimiento POA	
--	--	--

4. Resultados sobre el uso de la digitalización y los procedimientos de gobierno electrónico.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Participación ciudadana en los productos y servicios. (Acceso y flujo de información continuo entre la organización y los ciudadanos clientes.	Con la integración de los involucrados en los servicios que se ofrecen se han implementado mejoras en diferentes áreas para aumentar la calidad y eficiencia en los mismos. Cada año de cosecha tabacalera se realiza al final una verificación de la calidad de los servicios y que se puede innovar o implementar en beneficio de estos. Evidencias: Reuniones de socialización. POA	
2) Transparencia de las informaciones. Resultados de indicadores que se hayan establecido para medir las acciones implementadas por la transparencia.	A través de la implementación del portal de transparencia donde se publican todos los servicios que ofrecemos y los avances que se han obtenido durante las actividades, se ha logrado obtener un 100%, de acuerdo con las mediciones del DIGEIG. Evidencias: Puntuación en la DIGEIG. Documentos cargados en el portal de transparencia.	

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Considere lo que la organización ha logrado para satisfacer las necesidades y expectativas de su gente a través de los siguientes resultados:

Subcriterio 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Opinión del personal respecto a:		
1) La imagen y el rendimiento general de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés).	El 91 % del personal encuestado considera que la institución tiene un excelente rendimiento a nivel general, principalmente en los logros con los grupos de interés. Evidencias: Encuesta de percepción del personal. Comentarios en Redes Sociales.	
2) Involucramiento de las personas de la organización en la de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	El 88.67% de los empleados demuestran sentirse tomados en cuenta en la toma decisiones e identificados con la misión, visión y valores institucionales. Evidencias: Encuesta de clima laboral Fotos y correos de las publicaciones Murales	
3) Participación de las personas en las actividades de mejora.	El 86.27% de nuestros servidores consideran que tienen participación y colaboran en las actividades de mejora, mediante los POA de las diferentes direcciones se articulan las estrategias necesarias para establecer mejora continua en las actividades y procesos. Evidencias: Encuesta de clima laboral Programación de actividades Reuniones con los empleados	

4) Conciencia de las personas sobre posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad.	El 90.33% de los colaboradores posee un alto nivel de conciencia sobre los compromisos éticos y su importancia, actualmente se cuenta con el comité de ética creado y juramentado donde se están trabajando todas las actividades de acuerdo con su planificación. Evidencias: Comité de ética Manual de ética	
5) Mecanismos de retroalimentación, consulta y dialogo y encuestas sistemáticas del personal.	El 90.67% de los empleados conoce a nivel general los mecanismos establecidos de consulta y diálogo. Evidencias: Correos institucionales Informes trimestrales de seguimiento	
6) La responsabilidad social de la organización.		

	No se ha medido el alcance de responsabilidad social de la organización	
7) La apertura de la organización para el cambio y la innovación.	El 86.27 % de nuestros servidores consideran que la organización se mantiene en constante innovación e implementación de mejoras. Evidencias: Encuesta de clima laboral Implementaciones realizadas	
8) El impacto de la digitalización en la organización.	El 90.05% de los servidores consideran que la digitalización se ha mejorado y eficientizado en la organización. Evidencias: Encuesta de clima laboral Implementación de normas OPTIC	
9) La agilidad de la organización.		No se ha medido la agilidad de la organización en base a datos cuantitativos.

2. Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión, respecto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Opinión del personal respecto a:		
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.	El 88% de los servidores se identifican y aprecian la capacidad de la organización para dirigir, estos se identifican con los objetivos por parte de la Dirección, se realizan evaluaciones trimestrales de los objetivos propuestos en base a nuestra proyección, además se verifican los acuerdos de desempeño para ver el nivel de crecimiento entre los colaboradores. Evidencias: Correos institucionales Brochures Boletines Fotos de reuniones	
2) El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.	El 85.33% de los servidores conocen y forman parte del diseño de procesos y estrategias necesarias para mejorar la gestión y la coordinación. Evidencias: Fotos de reuniones Correos institucionales Encuesta de satisfacción	
3) El reparto de tareas y el sistema de evaluación del desempeño de las personas.	El área de gestión humana evalúa el 100% de los servidores, se realiza una planificación con los responsables e involucrados para tener claro las funciones de cada uno, además tenemos establecido un sistema de evaluación del personal para tener una referencia de los cambios necesarios. Evidencia: Evaluaciones de desempeño y sus respectivas revisiones. Minutas Acuerdos realizados	

4) La gestión del conocimiento.	El 92.67% de los servidores consideran que la institución gestiona y da oportunidad para capacitarse mediante un plan de capacitaciones adaptado a las necesidades de nuestros involucrados, en este plan se evalúan las capacidades y destrezas de cada empleado. Encuesta: Plan de capacitaciones Listado Fotos	
5) La comunicación interna y los métodos de información.		No se ha medido la eficiencia de la comunicación interna y los métodos de información.
6) El alcance y la calidad con que se reconocen los esfuerzos individuales y de equipo.	El 84.27% de los servidores reconocen que la institución considera sus esfuerzos individuales, estos a través de las evaluaciones de desempeño. Por primera vez en el 2022, se gestionó el bono de desempeño o sueldo 14 para los empleados que lograron una buena puntuación en sus evaluaciones, esto con el objetivo de incentivarlos a realizar con más amor y dedicación sus responsabilidades en la empresa. Evidencia: Listados de empleados que recibieron en bono	
7) El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	El 86.27% de los servidores perciben que la organización se mantiene en constante cambio e innovación, siempre en busca de mejorar los procesos. Evidencias: Sistemas que hemos estado implementando como SIGINTABACO Burocracia cero nuevos softwares	

3. Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora
(Detallar Evidencias)		
Opinión del personal respecto a:		
1) El ambiente de trabajo y la cultura de la organización.	El personal percibe el ambiente de trabajo y la cultura organizacional como positivos, lo confirman el 84.27% el personal encuestado en enero 2023. Evidencia: Encuesta al personal, enero 2023	
2) El enfoque de los problemas sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, protección de la salud).	El 90.33% de los empleados reconoce que existe flexibilidad de horarios para estudiantes universitarios, concesión de permisos por cuestiones de salud de familiares o asuntos personales de importancia, entre otros aspectos sociales. Evidencia: Encuesta al personal, enero 2023	
3) El manejo de la igualdad de oportunidades y equidad en el trato y comportamientos de la organización.	El 77.56% de las personas consideran que existe equidad y trato igualitario al momento de la toma de decisiones relativas al personal, tales como becas de estudios, permisos, etc. Evidencia: Encuesta al personal, enero 2023	
4) Las instalaciones y las condiciones ambientales de trabajo.	Las personas perciben las condiciones de trabajo como positivo en el 90.33% de los casos. Evidencia: Encuesta al personal, enero 2023	

4. Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales, en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Opinión del personal respecto a:		
1) Desarrollo sistemático de la carrera y las competencias.	El 92.67% del personal percibe que se desarrolla un plan de carrera sistemático y con énfasis en el desarrollo de competencias. Evidencia: Encuesta al personal, enero 2023.	
2) Motivación y empoderamiento.	El personal se siente motivado y empoderado, así lo confirman el 88.67% de las personas que participaron de la encuesta. Evidencia: Encuesta al personal, enero 2023	
3) El acceso y calidad de la formación y el desarrollo profesional.	El personal tiene acceso a las ofertas continuas de capacitaciones a través de distintas instituciones públicas y privadas, costeadas por la institución, brindando la oportunidad de desarrollar sus competencias y crear una carrera profesional, según perciben el 92.67% de los encuestados. Evidencia: Encuesta al personal, enero 2023	

Subcriterio 7.2. Mediciones del Rendimiento (desempeño).

1. Resultados generales en las personas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Indicadores relacionados con la retención, lealtad y motivación de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, etc.).		No se ha medido el absentismo ni la Rotación
2) Nivel de participación en actividades de mejora.	De acuerdo con los resultados de la encuesta interna aplicada a los colaboradores se refleja una percepción positiva del involucramiento y participación de un 86.27% de los empleados. La institución involucra a los colaboradores en su compromiso institucional. Evidencias: Resultados de la encuesta de los colaboradores, enero 2023 Memoria Institucional 2023	
3) El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) reportados.		No se han presentado casos relacionados con este aspecto.
4) La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de actividades relacionadas con la responsabilidad social.		No se ha medido la participación voluntaria del personal en las actividades de responsabilidad social de la institución.

5) 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).	Cada año se realiza una encuesta de satisfacción al 100% de nuestros involucrados, se evidencia la capacidad en el trato que se le brinda a los ciudadanos/clientes mediante las actividades formativas recibidas por los colaboradores. A través de las encuestas realizadas a los productores también se tiene una medición de la satisfacción que sienten hacia el servicio obtenido. Evidencias: Informes de seguimiento Encuestas de satisfacción fotos	
---	---	--

2. Resultados con respecto al desempeño y capacidades individuales.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones.	El INTABACO realiza evaluaciones de desempeño anuales, en cumplimiento a ley No. 41-08 de función pública y al reglamento No. 525-09 de evaluación del desempeño y promoción del servidor público. El MAP nos orienta en cada actualización y procedimiento a implementar. El promedio de los resultados de la última evaluación del desempeño, por grupo ocupacional, es el siguiente: Grupo V 92% Grupo IV 93% Grupo III 96%	
	Grupo II 95% Grupo I 85% Evidencias: Promedio resultados evaluación del desempeño por grupo ocupacional POA 2024. Correo electrónico de socializaciones con el analista del MAP	

2) Indicadores sobre el uso de herramientas digitales de información y comunicación.	El 90.5% de los empleados hacen uso de las herramientas digitales, el manejo de los servicios ofrecidos por la institución se encuentra basado en el uso de una plataforma tecnológica. Se posee el sistema de medición para las áreas de Servicios, Soportes técnicos de TIC, Archivo y Correspondencia, Recursos Humanos y Financiero mediante el SIGEF, iniciativas presidenciales SIGOB. Evidencias: Informes de SIGEF SIGOB Puntuaciones de la OPTIC	
3) Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades y/o habilidades. Por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas.	El INTABACO promueve y apoya la profesionalización de sus colaboradores. Aproximadamente, el 93% de los colaboradores que son convocados a capacitaciones participan y aprueban las mismas (datos obtenidos para el 2023). Evidencias: Listado de becas para hijos de productores, colabores y cursos de especialización a nacional. Informe de ejecución presupuestaria Listas de asistencia a capacitaciones Correos electrónicas de convocatorias.	
4) Frecuencia y tipo de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	El 84.27% de los empleados se evalúa y se le reconoce sus labores, estas acciones de	
	reconocimiento están sustentadas con el bono al desempeño individual. Evidencias: Listado de empleados que recibieron el bono	

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Considerar lo que la organización está logrando con respecto a su responsabilidad social, a través de los resultados siguientes:

Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción, respecto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Opinión de la sociedad respecto a:		
1) Impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/ clientes más allá de la misión institucional. Por ejemplo: educación sanitaria (charlas, ferias y jornadas de salud) apoyo financiero o de otro tipo a las actividades y eventos deportivos, culturales o sociales, participación en actividades humanitarias.	En el Instituto del Tabaco, desarrollamos eventos de promoción	No se evidencia el impacto generado por la institución en la calidad de vida de los ciudadanos.
2) La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local /global y con relación a la sostenibilidad; por ejemplo, con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).	En la institución se realizan licitaciones de agroquímicos, donde siempre se innova y actualizan dichos productos para comprarlos aptos y amigables al medio ambiente. Evidencias: Informes de los peritos de acuerdo con los productos amigables al medioambiente. Manual de procedimientos aplicados para las compras de los agroquímicos, fungicidas e insecticidas.	
3) Acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones, etc.		No se evidencian este tipo de acciones
4) El impacto de la organización en el desarrollo económico de la comunidad y el país, incluyendo, la toma de decisiones sobre la seguridad, movilidad y otros.	La institución impacta de manera directa a los involucrados así lo consideran 80% de los empleados encuestados, a través de las capacitaciones, visitas técnicas, coinversión, programa de transferencia tecnológica, zonificación, entre otras. Evidencia: Encuesta de satisfacción a los involucrados	

5) El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el estado de derecho, la apertura, la integridad y la igualdad.	A través de la DIGEI el INTABACO transparenta y evidencia el trabajo realizado, por medio del portal institucional facilita la accesibilidad a las informaciones relevantes para la sociedad, en el ámbito de sus atribuciones. Evidencia: Encuesta de satisfacción a los involucrados	
6) El impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático.		No se evidencia el impacto de la organización en la sostenibilidad ambiental.
7) Opinión pública 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.).	El 90.67% de los empleados de acuerdo con la encuesta de clima, perciben que INTABACO realiza un trabajo transparente y facilita la accesibilidad a las informaciones relevantes para la sociedad, en el ámbito de sus atribuciones. Así lo percibimos por los usuarios que participan en los diferentes procesos. Evidencia: Encuesta de clima laboral. Encuesta de satisfacción.	

Subcriterio 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo: presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas).	El 100% de los productos licitados y distribuidos en el INTABACO son comprados con las especificaciones necesarias para cuidar el medio ambiente, en las demostraciones de métodos nuestros técnicos muestran los efectos y beneficios de utilizar estos productos. Evidencias: Listado de productores a los que se les hacen demostraciones de métodos Fotos	
2) Frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.	El INTABACO mantiene una comunicación continua y relaciones armoniosas con otras instituciones (Ministerio de Agricultura, instituciones públicas y privadas), para el fortalecimiento de la gestión, de acuerdo con los datos suministrados por el 89.33% de nuestros empleados. Evidencias: Fotos de reuniones. Lista de participación en talleres y capacitaciones. Acuerdos interinstitucionales. Fotos de participaciones y acompañamiento a otras instituciones. Carta de agradecimiento de colaboración y acompañamiento.	

3) Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).	El 89% de los empleados considera que la institución tiene una cobertura positiva y mantiene presencia en los portales Web y en las redes sociales. Evidencias: Programa tabacalero Boletines tabacaleros Portal web Memoria institucional	
4) Apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas, por ejemplo: tipos de programas/proyectos específicos para emplear a minorías, discapacitados, número de beneficiarios, etc.).		No se evidencian este tipo de acciones
5) Apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas.	El 92% de los empleados consideran que la institución apoya las actividades y participación de los servidores. Evidencias: Fotos Correos institucionales Listado de asistencias	

6) Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales, benchmarking, otros).	La institución mantiene un contacto directo con los grupos de interés, las asociaciones de productores, y todos los involucrados para intercambio de información y actualizaciones. Se ofrecen socializaciones, capacitaciones, días de campos, parcelas demostrativas, asistencias técnicas, entre otras actividades todas gratuitas. Evidencias: Programa tabacalero de cada año Listado, fotos de actividades Memoria institucional PEI POA Informes de seguimiento La institución mantiene contacto con asociaciones de fabricantes y empresarios del sector.	
7) Programas para la prevención de riesgos de salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, charlas de salud, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).	La institución tiene conformado su comité de ética y el de seguridad y salud en el trabajo. Se tiene acceso a un dispensario médico instalado en la institución. Igualmente, la institución cuenta con un programa de becas para la formación de productores, hijos de productores y personas	

	vinculadas directas o indirectamente a la producción del tabaco, esto con el objetivo de obtener un relevo generacional capacitado. Este programa tiene un fondo para otorgar becas en universidades dominicanas que estén dentro o acreditadas al programa. Evidencias: Fotos del dispensario médico disponible Factura de la universidad Listados de estudiantes becados	
8) Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo, informe de sostenibilidad/procura del medio ambiente, reducción del consumo energético, consumo de kilovatios por día, política de residuos y de reciclaje contribución al desarrollo social con acciones que sobrepasen la misión de la institución).		No se evidencian acciones de medición en este tema.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO.

Considere los resultados logrados por la organización, en relación con lo siguiente:

Subcriterio 9.1. Resultados externos: servicios o productos y valor público.

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

1) Resultados en términos de cantidad y calidad de servicios y productos ofrecidos.	El INTABACO a través de sus programas ofrece diversidad y calidad en los servicios que presta, todos de forma gratuita, así lo consideran el 90.67% de los empleados encuestados. Cada año se realiza una planificación participativa donde se involucran los grupos de interés. Presentaremos a continuación cada uno de los servicios ofrecidos con su descripción Asistencia técnica y transferencia tecnológica a productores, procesadores e Industriales del Tabaco:	
--	---	--

	Evidencias: Servicio brindado para obtener mejor calidad en el cigarro dominicano y consiste en asistencia por parte de los agrónomos en el desarrollo del cultivo y en la utilización de las nuevas técnicas y tecnologías de producción.
--	--

De igual forma los ingenieros industriales asisten a los empresarios en las mejores prácticas en el procesamiento y manipulación de la hoja de tabaco para elevar la calidad del producto final.

2) Resultados en términos de “Outcomes” (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos).		No se ha realizado evaluación para obtener resultados en términos de Outcomes
3) Resultados de la evaluación comparativa (benchmarking) en términos de productos y resultados.		No se evidencia evaluación comparativa
4) Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.	Cada año se renuevan los acuerdos y convenios, donde se evalúan cada una de las acciones estipulas en el documento final. Evidencias: Convenios con las universidades Convenios con las instituciones	
5) Resultados de inspecciones o evaluaciones externas y auditorías de desempeño.	La institución cuenta con una analista externa del MAP la cual procede a dar seguimiento a las minutas de monitoreo, las metas de acuerdo con las calificaciones de los servidores, además de evaluar el muestreo de estas. Evidencias: Minutas de cada área Formularios Informes de muestreo	No se evidencia los resultados de las evaluaciones y auditorias de desempeño.

6) Resultados de innovaciones en servicios/productos.	La institución se ha fortalecido en algunas áreas a través de la innovación eficientizando algunos procesos así lo considera el 90.5% de los servidores encuestados. Evidencias: Encuesta de clima Correos institucionales POA	
7) Resultados de la implementación de reformas del sector público.		No se evidencia este tipo de implementación.

Subcriterio 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Eficiencia de la organización en términos de:		
1) Gestión de los recursos disponibles, incluyendo, la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima.	El 88% de los servidores considera que en la institución gestiona la disponibilidad de recursos incluyendo recursos humanos, donde se fomenta e incentiva a los colaboradores a la mejora continua. Evidencias: Encuesta de clima Listado de cursos y asistencia Fotos POA Correos Institucionales	
2) Mejoras e innovaciones de procesos.	INTABACO promueve el uso de diversas herramientas electrónicas que contribuyen a incrementar la eficacia de los servicios brindados, así lo consideran el 90.5% de los empleados encuestados, estamos siempre observando las innovaciones, como podemos simplificar tramites, automatizarnos, entre otros. Evidencias: Encuesta de clima Reconocimientos Optic	

3) Benchmarking/benchlearning internos o con otras organizaciones (análisis comparativo).		No se evidencia este tipo de análisis.
4) Eficacia de las alianzas (por ejemplo: grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, convenios y otras actividades conjuntas, incluyendo las colaboraciones internas).	La institución tiene varios convenios de colaboración con diferentes instituciones y universidades, donde de manera trimestral se realizan actividades de acuerdo con cada planificación. Evidencias: Fotos POA Convenios elaborados	
5) Impacto de la tecnología (digitalización) en el desempeño de la organización, la eficiencia en la burocracia administrativa, mejora en la prestación de servicios, etc. (por ejemplo: reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).	El 90.5% de los empleados considera que la tecnología es implementada en la institución, a través de esta se tiene mayor eficiencia tanto en los servicios como en el ahorro de tiempo. Evidencias: Certificado otorgado por la OPTIC por el “Índice de uso TIC en la implementación de Gobierno Electrónico”. Certificación Nortic A2 Y A3	

6) Resultados de las evaluaciones o auditorías internas.	No se evidencia evaluaciones o auditorías internas.
7) Resultados de reconocimientos. Por ejemplo: participación en concursos, premios y certificaciones del sistema de gestión de calidad u otros.	En los términos de reconocimiento el 84.27% de los encuestados considera que la institución participa y es reconocida por otras instituciones en temas de transparencia y calidad. Evidencias: Certificaciones. Videos. Fotos. Certificado otorgado por la OPTIC por el “Índice de uso TIC en la implementación de Gobierno Electrónico” Encuesta de clima
8) Cumplimiento del presupuesto y los objetivos financieros.	Se cumple con las normativas del Sistema de Administración Financiera del Estado (SIGEF), además de las mediciones de del IGP, actualmente se cuenta con una puntuación sobre los 90 puntos;
	mediante la herramienta SIGEF la cual integra todos los componentes del Sistema: Presupuesto-Contabilidad- Compras y Contrataciones-Tesorería, además del módulo de Contraloría (1-2-3) el cual maneja los contratos, el sistema de manejo de Nómina, y Control de Bienes, todo esto en cumplimiento a la Ley No.10- 07, de Control Interno. Evidencias: SIGEF DIGEPRES
9) Resultados relacionados al costo-efectividad (logros, resultados de impacto al menor costo posible).	No se evidencian logros relacionados a este tema.

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el “Modelo CAF”, son puntos de referencia en el proceso de autoevaluación. Las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios, incluyendo las propias, que pueden ser consideradas como parte de su autoevaluación, siempre que puedan sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.

Documento Externo
SGC-MAP

Documento Externo
SGC-MAP