



Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas

FONDO PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS REFORMADAS

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

(Basado en el Modelo CAF, Excelencia en la Gestión)

**Santo Domingo, D.N.
Junio 2021**

CONTENIDO

	<u>Página</u>
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. ASPECTOS GENERALES	2
1.1 MARCO INSTITUCIONAL	2
1.1.1. Misión	2
1.1.2. Visión	2
1.1.3. Valores Institucionales	2
1.1.4. Base Legal	2
1.1.5. Estructura Organizativa	2
1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	3
2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION	5
2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS	5
2.1.1 Criterios Facilitadores	5
2.1.2 Criterios de Resultados	9
2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL	10
2.2.1 Áreas de Mejora en Criterios Facilitadores	10
2.2.2 Áreas de Mejora en Criterios de Resultados	11
3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	12
4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN CAF REALIZADA.	

RESUMEN EJECUTIVO

El Marco Común de Evaluación (CAF) es una Metodología de Evaluación para el mejoramiento de la calidad en las administraciones públicas, inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), adoptado por el Ministerio de Administración Pública (MAP) como una herramienta común para la gestión de calidad en la administración pública.

La implementación del Modelo CAF es de carácter obligatorio para las instituciones públicas, según lo establece el Decreto 211-10, y su aplicación es fundamental para el proceso de Evaluación del Desempeño Institucional (EDI), según lo establece el Reglamento emitido en el Decreto No. 273-13.

En este sentido, el FONPER asume el compromiso del fortalecimiento institucional y la mejora continua, adoptando desde el año 2017, la aplicación del Modelo CAF – Marco Común de Evaluación, como la herramienta principal para implementar principios de calidad en su gestión.

Como parte del proceso de implementación de dicho Modelo, durante el mes de junio del año 2021, el FONPER llevó a cabo un autodiagnóstico institucional, basado en los criterios establecidos en la Guía para el Autodiagnóstico CAF, con el fin de identificar las áreas de fortalezas y sus puntos de mejora, como insumos para el diseño de un plan de mejora, que le permita continuar el desarrollo institucional en cada una de sus áreas de trabajo. Para dicho proceso se ejecutaron las siguientes fases:

1. Sensibilización a todo el personal sobre el proceso de Autodiagnóstico.
2. Capacitación al equipo de trabajo de Autodiagnóstico.
3. Levantamiento de información requerida.
4. Análisis de la información resultante del levantamiento.
5. Redacción de Informe Autodiagnóstico.

Los trabajos de levantamiento y evaluación de las informaciones, se realizaron de forma participativa, para lo cual fue conformado un equipo de trabajo, integrado por representantes de las unidades claves de la institución, donde cada miembro del equipo realizó un proceso de verificación y análisis de las informaciones y documentaciones con el personal de las áreas de trabajo representadas.

Al finalizar los trabajos de levantamiento y análisis de la información resultante del proceso, se evidenció que las mayores fortalezas del FONPER en los criterios facilitadores radican en la alianzas y liderazgo, al contar con su visión, misión y valores alineados a su quehacer institucional, la estructuración de un equipo de trabajo en función de su plan estratégico y planes operativos, aspectos normativos y el establecimiento de acuerdos de colaboración con diferentes instituciones públicas, privadas y de base social. No obstante, se hace necesaria la revisión y actualización de los procesos ya documentados, con la finalidad de lograr una organización más ágil, documentada y con procesos claros.

En cuanto a los criterios de resultados, denotan la necesidad del fortalecimiento de los indicadores que miden el desempeño institucional en sus áreas de trabajo, de manera que permitan obtener resultados específicos del impacto de la labor realizada, tanto a lo interno, como externamente, y poder efectuar evaluaciones de forma objetiva, que faciliten la mejora continua de los procesos institucionales.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 MARCO INSTITUCIONAL

1.1.1 Misión

Garantizar la inversión de las empresas reformadas y contribuir al desarrollo del país, mediante la gestión efectiva de la participación accionaria del Estado.

1.1.2 Vision

Ser reconocida como modelo en el manejo de los recursos generados por las empresas reformadas y por su inversión en el desarrollo del país, con una gestión de calidad, eficiente y eficaz.

1.1.3 Valores Institucionales

- Compromiso
- Transparencia
- Integridad
- Credibilidad
- Vocación de Servicio

1.1.4 Base Legal

El artículo 20 de la Ley de Reforma de las Empresas Públicas No. 141-97, contempló la creación de un Fondo Patrimonial para el Desarrollo, en el cual se colocaría toda la propiedad accionaria del Estado en las empresas capitalizadas y/o los recursos generados por cualquiera otra de las modalidades establecidas en dicha ley.

Para dar cumplimiento a esta disposición fue creado el Fondo Patrimonial para el Desarrollo, que luego fue llamado Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER), mediante la Ley No. 124-01 de fecha 24 de julio de 2001, la cual lo dota de su marco normativo orientado a asegurar la preservación, rentabilidad y sostenibilidad del patrimonio del Estado Dominicano en las empresas reformadas, garantizando la inversión de sus beneficios en proyectos sociales que promuevan el desarrollo sostenible y mejoren los niveles de vida de las comunidades más necesitadas del país.

El 29 de junio de 2003 fue emitido el Decreto No.631-03 donde se establece un Reglamento cuyo objeto es regular internamente el funcionamiento del FONPER.

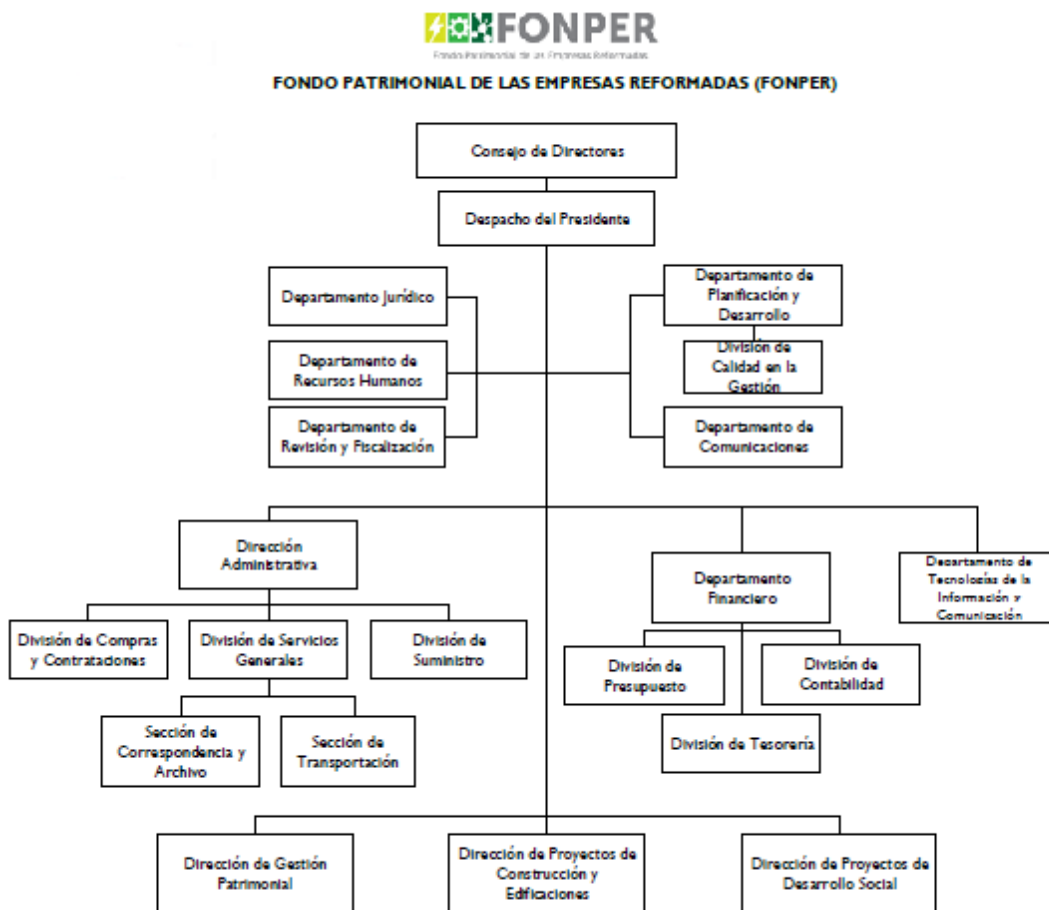
1.1.5 Estructura Organizativa.

Consejo de Directores:

Es el organismo de máxima jerarquía de la institución, encargado de velar por el cumplimiento de su misión y está integrado por diez miembros:

- Presidente
- Vicepresidente
- Representante del Ministerio de Hacienda
- Representante del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- Representante del Consejo Estatal del Azúcar (CEA).
- Representante de la Corporación Dominicana de Empresas Estatales (CORDE)
- Representante de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE).
- Representante de la Corporación de Fomento de la Industria Hotelera (CORPOHOTEL).
- Representante de los trabajadores escogido por las Centrales Sindicales.
- Representante del sector privado designado por el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP).

Organigrama:



1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2019-2022

El Plan Estratégico Institucional 2019-2022 está estructurado desde tres perspectivas diferentes, pero complementarias, las cuales detallamos a continuación:

Objetivo Estratégico I – Gestión Patrimonial.

Asegurar la preservación, rentabilidad y sostenibilidad del patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas.

Estrategia Derivada:

- Optimizar el sistema de fiscalización de las empresas reformadas.

Objetivo Estratégico II - Desarrollo Social Sostenible.

Mejorar la calidad de vida de la población meta.

Estrategia Derivada:

- Apoyo al desarrollo de infraestructura.

Objetivo Estratégico III - Fortalecimiento y Desarrollo Institucional.

Asegurar la efectividad institucional, mediante la implementación de estrategias organizativas, con altos estándares de calidad, que contribuyan al logro de la misión, visión y objetivos del FONPER.

Estrategias Derivadas:

- Programa de Desarrollo y Calidad Institucional.
- Innovación y Gestión del Cambio.
- Fortalecimiento de la Gestión Humana.
- Plan de Mejora de Condiciones de Trabajo.
- Sostenibilidad Financiera.
- Plan de Imagen y Posicionamiento Institucional.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

2.1.1 Criterios Facilitadores.

a) Liderazgo

- El FONPER cuenta con una Visión, Misión y Valores Institucionales que definen su accionar y posicionamiento deseado, alineados a la Ley No. 124-01 del 24 de julio del 2000, los cuales han sido divulgados a su personal y la ciudadanía, utilizando diferentes canales de comunicación institucional internos y externos.
- Existe la Comisión de Ética Pública (CEP-FONPER), a través de la cual se desarrollan acciones que: promueven la conducta ética de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, manejan los conflictos de interés, previenen los actos de corrupción en los procesos claves y aseguran la transparencia en todo el accionar del FONPER, alineadas al cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario de la Ley de Función Pública No. 41-08.
- Cuenta con un Código de Ética Institucional conocido y entendido por todo su personal, que promueve una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, y libre de discriminación y desigualdad.
- Su Estructura Organizativa, Manual de Cargos y Manual de Organización y Funciones fueron aprobados por el Consejo de Directores FONPER y el MAP, los cuales fueron divulgados y socializados a todo el personal de la institución.
- El FONPER aplica los principios de calidad y mejora continua del Modelo CAF, encontrándose actualmente en el proceso de Autoevaluación Institucional CAF, en el cual se involucran colaboradores de diferentes niveles jerárquicos. Cuenta con Comité de Calidad capacitado.
- Existe una política de comunicación interna y externa, la cual establece la forma, los responsables y los canales a través de los cuales se maneja la comunicación con los empleados y los grupos de interés.
- En el FONPER existe una política de reconocimiento laboral, aprobada por la MAE.

b) Planificación y Estrategia.

- El FONPER ha traducido su misión y visión en objetivos estratégicos, operativos y en acciones concretas a través de su Plan Estratégico 2019-2022 y su Plan Operativo Anual POA 2021.

- El PEI 2019-2022 y el POA 2021 han sido elaborados mediante el análisis y recopilación sistemática de informaciones de la organización y su entorno, en los que se han plasmado: las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes identificados, análisis de fuerzas impulsoras y restrictivas internas y externas, objetivos, productos, resultados esperados e indicadores, tanto por Eje Estratégico, como por Área Funcional, alineados a su ley de creación No. 124-01. Estos fueron difundidos dentro de la organización y han sido publicados en el Portal Institucional.
- Cuenta con una estrategia enfocada en la Innovación y Gestión del Cambio, estableciendo que los procesos de cambio son liderados por equipos multidisciplinarios, integrados por personal de diferentes niveles jerárquicos.
- El seguimiento, monitoreo y evaluación trimestral y anual de logros, se realiza mediante un Sistema de Monitoreo y Evaluación periódica de los POAs institucionales, así como el seguimiento trimestral de avance de los Planes de Mejora resultantes del Autodiagnóstico CAF y la Encuesta de Clima Laboral, entre otros.
- El FONPER revisa, analiza y toma en cuenta variables político-legales, socio-culturales, medioambientales y económicas, tanto al momento de evaluar la factibilidad de cada programa o proyecto de desarrollo social o construcción de infraestructura, como en los análisis periódicos técnicos-financieros que realiza de cada una de las empresas capitalizadas, en su rol de preservar el patrimonio estatal en cada una de ellas.

c) Personas.

- Se planifica anualmente la fuerza de trabajo a contratar, tomando en cuenta las necesidades actuales y futuras, acorde a la planificación estratégica y operativa de la institución.
- El manejo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones del personal, está establecido en su Reglamento Interno de RR.HH.; Manual de Organización y Funciones y Manual de Cargos aprobados por el MAP y divulgados; Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección definidas y socializadas; Política de Reconocimiento Laboral aprobada por la MAE y Manual de Inducción.
- El Departamento de Recursos Humanos realiza anualmente la detección de necesidades de capacitación individuales e institucionales (DNC), a partir de la cual y tomando en cuenta las debilidades detectadas en la evaluación del desempeño, se elabora un Plan Anual de Capacitación. Además, se realizan evaluaciones del impacto de las capacitaciones realizadas, de acuerdo a lo establecido en su Procedimiento y Políticas para la Capacitación y Desarrollo.
- El FONPER tiene conformados diferentes Comités requeridos por órganos rectores oficiales con miras a promover la transparencia y la participación de

todos los niveles jerárquicos de la organización en los procesos claves de la organización, así como también conforma equipos de trabajo interdepartamentales ad hocs, con la finalidad de contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la institución.

d) Alianzas y Recursos.

- El FONPER cumple con su misión de asegurar la preservación, rentabilidad y sostenibilidad del patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas, las cuales constituyen sus socios claves del sector privado, manteniendo una relación estrecha, un monitoreo y evaluación permanente a la gestión operativa y financiera de las mismas, a través de sus representantes en los diferentes consejos de administración, bajo las condiciones establecidas en los Contratos de Administración suscritos entre el Estado y dichas empresas.
- En el mismo orden, se destaca la firma de un Acuerdo de Colaboración Interinstitucional con la Dirección General de Alianzas Público Privadas, para la eficientización de la gestión integral de las Empresas Distribuidoras de Electricidad, a fin de tornarlas en negocios autosostenibles, que brinden a los usuarios, un servicio de calidad a un costo razonable.
- Todos los procesos de compra y contratación pública, así como la selección y relación con los proveedores de bienes y servicios, se realizan estrictamente bajo los lineamientos y criterios establecidos en la Ley de Compras y Contrataciones Públicas No. 340-06.
- El FONPER cuenta con la Certificación de No Aplicación a la Carta Compromiso, emitida por el MAP, luego de un análisis profundo de su misión, por no ofrecer ningún servicio directo y recurrente a ciudadanos/clientes.
- La Institución cuenta con un sub-portal de transparencia permanentemente actualizado y con un cumplimiento del 100% de lo establecido en la Ley 200-04 y de las normas y lineamientos de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), a través del cual los ciudadanos tienen acceso al portal 311 y al SAIP. Además, en las instalaciones físicas de la institución, existen buzones de denuncias y sugerencias, los cuales permiten a los servidores públicos y ciudadanos comunicar sus denuncias y sugerencias.
- FONPER realiza su presupuesto anual y sus ejecuciones presupuestarias, alineado a su Plan Estratégico y POA, y cumpliendo los lineamientos y plazos de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES).
- FONPER posee un sistema de gestión financiera que permite el uso eficaz y transparente de las finanzas.
- La gestión de la tecnología en el FONPER, incluye la identificación de necesidades, el diseño, planificación e implementación de soluciones acorde con los objetivos estratégicos y operativos y la evaluación del costo-efectividad, implementado soluciones innovadoras que permiten un mayor y más eficiente

uso de los canales electrónicos y virtuales, a fin de reducir el uso de papel, de tintas, y otros materiales gastables; además de promover el teletrabajo y las actividades virtuales sincronizadas, lo que reduce otros costos operativos.

- La institución almacena y mantiene la información en una infraestructura tecnológica segura y eficiente. Todos los documentos se digitalizan y se almacenan en una base de datos ubicada en la nube.
- Cuenta con un Plan de Comunicación y Manual de Identidad Corporativa, los cuales establecen los canales y la línea gráfica a utilizar para la difusión de informaciones externas e internas. Cuenta además con la plataforma Microsoft Office 365, que permite a la institución utilizar diversos canales internos y externos que garantizan una comunicación interna eficaz, desde y hacia todos los niveles jerárquicos.
- La edificación es de fácil acceso, ubicada en un sector en el centro de la ciudad, con disponibilidad de transporte público, áreas de recepción y lobby adecuadas con rampa de acceso para discapacitados.
- La institución cuenta con planes de mantenimiento preventivo y correctivo, tanto de su planta física y equipos, como de vehículos de transporte, los cuales forman parte del Plan Operativo Anual (POA 2021), y cuyos resultados son evaluados trimestralmente.
- La institución cuenta con una gestión eficaz de activos físicos, que incluye el registro, codificación, movimientos internos (reciclaje), acordes a las necesidades de las áreas y a la utilidad y depreciación del mismo, así como su descargo a Bienes Nacionales, según las políticas y normas de dicha institución.

e) Procesos.

- Los procesos claves de la institución fueron identificados, descritos, y documentados en el año 2019, acorde con la Planificación Estratégica 2019-2022 y fruto de un ejercicio que involucró los colaboradores responsables de cada proceso.
- Se asignan recursos financieros y humanos tomando en cuenta la relevancia y necesidad de cada proceso y en función del logro de la estrategia y los POA.
- Los Planes Operativos incluyen objetivos e indicadores de resultados orientados a los grupos de interés (empresas capitalizadas, beneficiarios de proyectos de desarrollo y otras instituciones públicas vinculadas) a fin de monitorizar la eficacia de los procesos.
- Aunque el FONPER tiene Certificación de No Aplicación a Carta Compromiso otorgada por el MAP, por no ofrecer productos y servicios recurrentes a ciudadanos/clientes, asegura que la información adecuada y fiable esté accesible a través de sus redes sociales, página web y el sub-portal de

transparencia, este último con todas las informaciones requeridas por la Ley 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública, manteniendo una revisión periódica de las mismas y cumpliendo con los plazos establecidos por la DIGEIG para su actualización.

- Como socio representante del Estado en empresas capitalizadas, ha diseñado procesos que aseguren la interacción y participación activa en las decisiones que impactan ambas partes.

2.1.2 Criterios de Resultados.

a) Orientados a ciudadanos y clientes.

- Aunque el FONPER tiene Certificación de **No Aplicación a Carta Compromiso** otorgada por el MAP, por no ofrecer productos y servicios recurrentes a ciudadanos/clientes, auspicia reuniones con algunos líderes y organizaciones comunitarias beneficiarias de los proyectos que ejecuta, para identificar y evaluar las prioridades dentro de las necesidades de la comunidad, utilizando herramientas diseñadas para esos fines.
- En cuanto a la accesibilidad, disponibilidad y claridad de la información facilitada, se evidencia que FONPER es una institución eficiente, bien administrada y transparente, alcanzando calificaciones del 100% en evaluaciones de la DIGEIG.
- En cuanto a los canales de información y su eficiencia, estos son evaluados periódicamente por los órganos rectores, con resultados obtenidos: Certificaciones Nortic A2 y A3 de la OPTIC, y calificaciones de 100% de la DIGEIG.

b) Orientados a las personas.

- Se realiza anualmente una encuesta de clima laboral, cuyos resultados y planes de mejora resultantes, se dan a conocer a todos los colaboradores de la institución.
- Se realizan evaluaciones periódicas del impacto de las capacitaciones en el desarrollo del empleado y de la organización.

c) Resultados clave de rendimiento.

- Se ha implementado un Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Planes Operativos Anuales (POA), el cual consiste en realizar evaluaciones trimestrales y anuales de los resultados obtenidos en cuanto a los indicadores y metas definidos.

- Se realizan ejecuciones presupuestarias mensuales que miden el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.
- Se realizan auditorias financieras externas anuales.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

2.1.1 Áreas de Mejora en Criterios Facilitadores

a) Liderazgo

- Involucrar a los grupos de interés (representantes de empresas capitalizadas, organizaciones beneficiarias de convenios y proyectos, instituciones públicas vinculadas, etc.) en las revisiones del marco estratégico institucional.
- Revisar Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos, gestionar la aprobación del MAP y Consejo de Directores del FONPER, socializar con todo el personal, implementar y monitorear la efectividad de los procesos implementados.
- Realizar mapas de riesgos de procesos claves, con sus respectivos planes de tratamiento y mitigación.

b) Planificación y Estrategia

- Involucrar a los grupos de interés en la planificación estratégica institucional.

c) Personas

- Elaborar un plan de acción para el desarrollo de carrera, asegurando los principios de igualdad y el cumplimiento de la Ley de Carrera Administrativa.
- Crear una política de manejo de la discapacidad en el ambiente de trabajo y de diversidad étnica.
- Crear una política o norma de tiempo compensatorio.

d) Alianzas y Recursos.

- Promover el involucramiento de los grupos de interés y/o socios clave, en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización, a través de encuestas, sondeos de opinión, o grupos de consulta.
- Definir una herramienta y metodología de monitoreo y evaluación del impacto de la TIC en la institución, en términos de eficiencia, calidad y eficacia.

- Diseñar una herramienta y metodología para la evaluación de impacto de las relaciones con grupos de interés y socios clave.
- Evaluar las posibles soluciones para crear la disponibilidad de parqueos para visitantes y empleados, ya que los que existen no son suficientes para los empleados de las 5 instituciones gubernamentales que alberga el edificio, por lo que se ven en la obligación de parquearse en las calles aledañas y retirados de la institución, creando inseguridad e incomodidad al empleado y al visitante.

e) Procesos

- Revisar Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos, gestionar la aprobación del MAP y Consejo de Directores del FONPER, socializar con todo el personal, implementar y monitorear la efectividad de los procesos implementados.
- Involucrar a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos institucionales, basándose en un continuo benchlearning, con especial atención en la innovación y eficiencia de los mismos.

2.1.2 Áreas de Mejora en Criterios de Resultados.

a) Resultados en ciudadanos y sociedad.

- Realizar encuestas de opinión para medición de la percepción y nivel de satisfacción en los **grupos de interés** (beneficiarios de proyectos, beneficiarios de acuerdos y convenios, representantes de las empresas capitalizadas, proveedores e instituciones públicas vinculadas) y en los **ciudadanos** que solicitan informaciones sobre la institución, en cuanto a: impacto económico, social, medioambiental, accesibilidad y transparencia de la organización, comportamiento ético y rendimiento organizacional.
- Realizar encuestas de opinión pública para medición de la reputación de la organización.
- Establecer indicadores para medir el impacto de los programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos y empleados.

b) Resultados Clave del Rendimiento.

- Diseñar e implementar una herramienta y metodología para medir los resultados del impacto de las soluciones de TIC implementadas en la institución, así como del servicio de soporte técnico a las diferentes áreas y el nivel de satisfacción de los usuarios.

- Establecer indicadores claves para medir, de manera más eficiente, el desempeño institucional en sus procesos relevantes, haciendo énfasis en auditorías e inspecciones de la gestión financiera, eficiencia de costos, eficacia de las alianzas con socios claves y grupos de interés.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

El compromiso asumido desde la presidencia del FONPER, el liderazgo y los equipos de trabajo, ha sido determinante para el éxito de este proceso, ya que cada colaborador público involucrado mostró alto nivel de responsabilidad y autocritica, dando como resultado la obtención de informaciones claves que servirán para el diseño de un plan de mejora institucional que permita dar los pasos para llegar a la excelencia.

Dentro de las lecciones aprendidas en este interesante ejercicio, se destaca el hecho de que el trabajo en equipo garantiza el éxito de cualquier proyecto; evidenciado en el nivel de empoderamiento logrado con la metodología y la participación de cada uno de los colaboradores involucrados en este proyecto de autoevaluación institucional.

Al realizar un análisis general de los Criterios Facilitadores, se puede concluir en que, es de vital importancia que las políticas, procesos y procedimientos de la institución queden debidamente documentados, aprobados y socializados. Mientras que, al analizar los Criterios de Resultados, obtuvimos un quehacer institucional de impacto social, pero sin las métricas suficientes y adecuadas para medir resultados en el bienestar de los ciudadanos y grupos de interés.

Las informaciones resultantes de este proceso de autoevaluación, constituyen una excelente base de datos para la realización del plan de mejora institucional, a los fines de continuar el proceso de fortalecimiento del FONPER, reforzando las buenas prácticas existentes y realizando los cambios necesarios en cada una de los aspectos que así lo requieran.