



**CONSEJO NACIONAL DE PROMOCIÓN Y APOYO A LA MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS-PROMIPYME**

**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
(En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión)**

**Santo Domingo, D.N.
26 de julio 2021**

RESUMEN EJECUTIVO

El Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME) realiza su proceso de autoevaluación en base al modelo CAF dando cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Decreto 211-10 el cual establece que las instituciones deben aplicar este modelo con el objetivo de facilitar la autoevaluación y obtener un diagnóstico que permita definir acciones de mejora. Este consta de 9 criterios y 28 sub-criterios los cuales se dividen en criterios facilitadores y de resultados.

Esta autoevaluación permite la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora institucional. Posteriormente, se implementará el Plan de Mejora como resultado de la autoevaluación, lo que permitirá mejorar el rendimiento y por consiguiente la calidad de los servicios que se ofrece a los ciudadanos/clientes.

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

I.1.1 MISIÓN

Promover la rentabilidad, productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas implementando mecanismos eficientes de servicios financieros y no financieros para garantizar empleos de calidad.

I.1.2 VISIÓN

Ser reconocida a nivel nacional e internacional, como la institución que ofrece los más altos estándares de calidad en los servicios financieros y no financieros, fomentando el desarrollo integral de las micro, pequeña y medianas empresas en la República Dominicana.

I.1.3 VALORES

Eficiencia: Implementar las mejores prácticas y usos de nuevas tecnologías a favor del progreso y desarrollo de la MIPYMES.

Contribución: Establecer las condiciones adecuadas para generar mayor productividad y eficiencia en las pequeñas y medianas empresas.

Transparencia: Establecer sistema de administración basados en la información oportuna, amplia y veraz, respecto de las actividades de la institución, con el objetivo de que la sociedad se empodere de nuestras ejecuciones.

Integridad: Estar apegados a la moral, cumpliendo con nuestra responsabilidad de aportar al desarrollo y crecimiento de las MIPYMES dominicanas.

Sostenibilidad: Promover prácticas de eco eficiencia y sostenibilidad en las MIPYMES apoyando el bienestar social mediante la gestión ambiental.

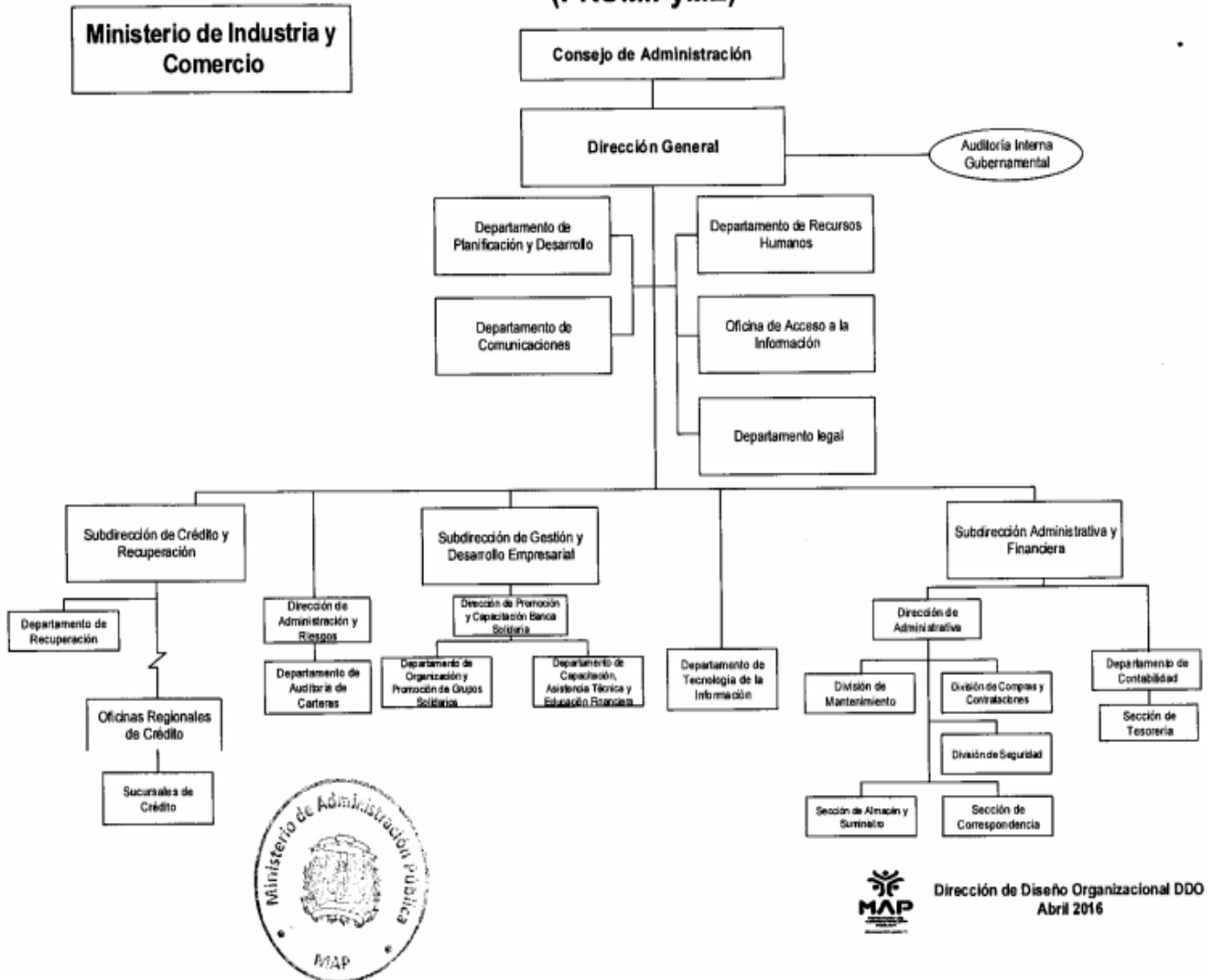
I.1.4 BASE LEGAL

- Decreto Núm. 238-97 de fecha 16 de mayo de 1997, que crea el Programa de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), adscrito a la Secretaría de Estado de Industria y Comercio, hoy Ministerio de Industria y Comercio.
- Decreto Núm. 1182-01 del 14 de diciembre del 2001, que modifica el Decreto Núm. 238-97, que crea el programa de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), como organismo autónomo del Estado.
- Decreto Núm. 247-03 del 14 de marzo de 2003, que modifica la composición del Consejo y pasa éste a depender del Ministerio de Industria y Comercio.
- Decreto Núm. 6-05 del 13 de enero de 2005, que modifica la composición del Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME)
- Ley Núm. 488-08 del 11 de noviembre de 2008, que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME)
- Decreto Núm. 284-12 reglamento de Aplicación de la Ley Núm. 488-08, del 19 de diciembre de 2008, que crea un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).
- Decreto Núm. 86-15 del 22 de abril del 2015, que crea e integra a Banca Solidaria como Programa Especial dependiente del Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME).

1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa del Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa fue aprobada mediante Resolución No. 0116 del 08 de abril del 2016, refrendada por el Ministerio de Administración Pública. Contiene las unidades de Máxima Dirección, Consultivas o Asesoras, Auxiliares o de Apoyo y Sustantivas u Operativas. Actualmente se elaboró una estructura actualizada que está en proceso de revisión por el Ministerio de Administración Pública.

Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPyME)



1.1.6 SERVICIOS

Para atender a todos los niveles las necesidades de los dueños de negocios y/o emprendedores, PROMIPYME plantea el fortalecimiento de los diferentes programas de crédito apoyados en las políticas, estrategias y procesos de mejora continua de productividad y competitividad de las MIPYMEs. Estos programas son:

- **Crédito Individual:** Crédito otorgado a micro y pequeños empresarios que desean solicitar un crédito avalado por garantía (solidaria, hipotecaria o solidaria-prendaria).
- **Crédito Grupal o Solidario:** Producto a través del cual el microempresario forma grupos de 2 a 5 personas, las cuales son solidarias entre sí. Cada miembro recibe un crédito individual para desarrollar su negocio.
- **Crédito a Sola Firma:** Préstamos otorgados a micro y pequeños empresarios que soliciten su tercer crédito individual en esta institución y que tengan un excelente comportamiento de pago.
- **Préstamos de Emprendimiento:** Programa de financiamiento para el establecimiento de nuevas microempresas, con el objetivo de fomentar el desarrollo empresarial de hombre y mujeres que cuenten con los conocimientos y/o experiencias para emprender un nuevo negocio.
- **Factoring:** Gestiona el traspaso de derechos de cobranza futura del crédito con el aval de una o varias facturas, dirigido a las MIPYMEs del sector industrial que suplen bienes y servicios al Estado, mediante contrato firmado entre ambas instituciones para asegurar el retorno de los recursos.
- **Préstamos a madres solteras con aval fondo aporte deudores:** Programa creado con el fin de apoyar a toda mujer que tenga un negocio y se le dificulte formar grupo o buscar un garante. También aquella cuyo sueño sea iniciar su propio negocio.
- **Segundo Piso:** Promueve la expansión de créditos a las MIPYMEs, apoyando con financiamiento y fortalecimiento de instituciones de Microcrédito y Micro finanzas.
- **Ordering:** Apoya la liquidez de las MIPYMEs suplidoras de bienes y servicios del Estado durante el proceso de espera de días de cobro, utilizando como respaldo la obligación de pago y cobranza futura.

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

El Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), en su Plan Estratégico 2021-2024, que se ha denominado “PROMIPYME SIGLO 21”, encamina el rumbo de la institución de acuerdo a las prioridades institucionales, así como las políticas y lineamientos estratégicos de planificación gubernamentales, dirigidos hacia los progresos sólidos del país, tal y como lo expresa la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la visión del Plan de Gobierno que representa un cambio en la forma de gestionar el Estado.

El Plan Estratégico 2021-2024 “PROMIPYME SIGLO 21” está concebido a partir de los lineamientos institucionales y gubernamentales que definirán la trayectoria institucional durante ese período, con el objetivo de asegurar el desarrollo de las MIPYMEs y contribuir con la reactivación económica del país, a raíz de la crisis causada por el COVID-19.

El Plan estratégico aborda tres ejes estratégicos fundamentales: EE1: Desarrollo Empresarial, Laboral y de Negocios, EE2: Fortalecimiento de Servicios y Apoyo Financiero y EE3: Fortalecimiento Institucional; de los cuales se derivan objetivos y acciones que dirigen la ruta institucional hacia el 2024 en términos de transparencia, resultados, indicadores críticos y eficacia de las acciones de apoyo al sector MIPYMEs.

Objetivos Estratégicos

- Implementar Plan de Capacitación y Asistencia Técnica dirigido a miembros de las micro, pequeñas y medianas empresas para incrementar su productividad y competitividad.
- Crear estrategias y mecanismos para propiciar el emprendimiento y mejorar el desempeño productivo de las micro, pequeñas y medianas empresas dominicanas.
- Impulsar el desarrollo de alianzas estratégicas e investigaciones basadas en la asociatividad para contribuir al fortalecimiento de las MIPYMEs.
- Aumentar la cobertura de los servicios financieros y promover el desarrollo de nuevos productos / instrumentos financieros adaptados a la estructura de las MIPYMEs.
- Mejorar los procesos de colocación, evaluación y recuperación de préstamos a las MIPYMEs.
- Realizar auditorías y medición de riesgos de la cartera de crédito.

- Desarrollar e implementar estrategias para la revalorización y fortalecimiento de PROMIPYME.
- Asegurar la calidad y efectividad de PROMIPYME, mediante la implementación y/o fortalecimiento de un conjunto de estrategias de gestión y desarrollo institucional.
- Asegurar la Calidad y Efectividad de PROMIPYME, Mediante la Implementación y/o Fortalecimiento de un Conjunto de Estrategias de Gestión y Desarrollo Institucional.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

① Liderazgo

- PROMIPYME ha establecido la misión, visión y valores que rigen el accionar de la institución, en consenso con todos los colaboradores institucionales y comunicándose a los grupos de interés a través de los diferentes medios entre los que se destaca la página web.
- La misión, visión y valores son comunicados a los colaboradores continuamente, están publicado en los fondos de pantalla, murales y todos los documentos públicos hacen mención del marco estratégico institucional. La visión, misión y valores institucionales, fueron establecidos ajustándolos a la creación de Promipyme
- Se realiza charla Anticorrupción a los empleados en base al Plan de Trabajo de la Comisión de Ética Pública, se remiten cápsulas al personal sobre la ética en la función pública y practicas anticorrupción, incluidas en las actividades del plan de trabajo del Comité de Ética.
- Se realizan talleres de Liderazgo que permiten el reforzamiento de la confianza mutua y respeto entre directivos y empleados, entre ellos: Taller de Control Emocional y Manejo del Estrés.
- Se da seguimiento a los resultados cuantificables de todas las áreas de la institución, mediante informes de monitoreo del Plan Operativo. Se evidencian indicadores de resultados en el Plan Estratégico Institucional 2021-2024, que responden al impacto social y económico del sector y del país.
- Se evidencia el compromiso de los lideres mediante el aumento de los servicios financieros y la mejora de los servicios no financieros para contribuir al fortalecimiento institucional; así como, otras medidas hacia lo externo como son:

Oficina móvil, Boletines Informativos, Jornadas de Medioambiente, Jornadas de responsabilidad social, entre otros.

- El Director General mantiene contacto directo con los directivos de manera permanente para mejorar las desviaciones inmediatas a través de la delegación de responsabilidades y medidas proactivas para el buen funcionamiento de la organización.

② Estrategia y planificación

- La institución cuenta con Plan Estratégico Institucional 2021-2024 y Plan Operativo 2021, los cuales han sido socializados con el personal para su ejecución y se realizan monitoreos periódicos para garantizar el avance de los objetivos. Se evidencia que los objetivos fueron traducidos en actividades para las áreas y mediante POA.
- La información del desempeño institucional se recolecta de forma sistemática y se realiza Informe Semanal que es remitido a la Presidencia.
- Se han involucrado a los grupos de interés en el desarrollo de las estrategias mediante actividades de reuniones con encargados, ruta de consulta de Vistas Públicas con asociaciones del sector y reuniones con el Consejo Nacional de PROMIPYME.
- La institución ha ejecutado un conjunto de acciones ambientales para mitigar los efectos del cambio climático en la búsqueda de la conservación y la protección de los recursos naturales plasmados en el Programa de Gestión Ambiental “PROMIPYME Verde”.

③ Personas

- La institución elabora planificación de RR.HH. y realiza la Encuesta de Clima Organizacional para conocer las necesidades de los recursos humanos.
- La institución cuenta con políticas de gestión de recursos humanos donde considera la flexibilidad horaria, permisos, licencias, igualdad de oportunidades y aplica los procedimientos establecidos en el Código de Trabajo.
- Recursos humanos aplica los procedimientos de selección de personal y selección de los candidatos para plazas vacantes, además de contar con manual de cargos aprobado por el MAP que especifica las tareas y responsabilidades de cada cargo que son entregadas a los colaboradores para asegurar su ejecución.

- La institución apoya la cultura del desempeño implementando política de reconocimiento basados en resultados conseguidos de forma individual y en equipo como el incentivo por excelencia entregado al personal de operativo.
- La institución adquirió una plataforma tecnológica que permite capacitar a los empleados y clientes en línea.
- La institución promueve la cultura de diálogo abierto mediante delegación de trabajo en equipo usando comités multidisciplinarios, además de contar con buzones de sugerencias e ideas que permite que el personal y clientes expresen sus sugerencias para la mejora institucional.
- La institución cuenta con ambiente laboral adecuado que incluye buena ventilación, mobiliarios ergonómicos y medidas de seguridad para prevenir enfermedades.

④ Alianzas y Recursos

- La institución ha implementado proyectos y acuerdos de cooperación y colaboración con otras instituciones públicas y están definas las responsabilidades de cada socio en las alianzas y colaboraciones
- La gestión económica y financiera está alineada al Plan Estratégico y Presupuesto 2021-2024 aprobados; además los informes trimestrales de ejecución presupuestaria según actividad programática evaluados y cargados al sistema de DEGEPRES.
- Se ha elaborado metodología de riesgos, para identificar y tratar los riesgos y vulnerabilidad de la institución, como el análisis de los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras y ejecución presupuestaria que son remitidos al Consejo de PROMIPYME
- Se evidencia informes, boletines, revistas, murales informativos, rendiciones de cuentas (memoria institucional), uso constante del correo institucional, reuniones presenciales y virtuales con los colaboradores y cualquier otro medio tecnológico vigente como son: las redes sociales y portales.
- La aplicación adecuada de las tecnologías se evidencia a través de los diferentes sistemas y plataformas existentes para el manejo de la información, como son: SAP, Team, Zoom, Redes Sociales, Etc.
- Para mejorar el servicio prestado se ha implementado la metodología del uso del Chat en Línea para dar respuesta inmediata a las inquietudes de los clientes.

- Se evidencia actualizaciones al diseño de la página web para adaptarlas a las nuevas tendencias, en cumplimiento con las normas de gobierno electrónico dictadas por la OPTIC.
- Sobre el impacto medioambiental se evidencia Charlas, Videos, Operativos, establecimiento de contenedores para la recolección de residuos y reciclaje, firma de acuerdo con empresa para el tratamiento de los residuos, entre otros.

⑤ Procesos

- La institución cuenta con Estructura Organizativa aprobada por el MAP en el 2016.
- Se realizó actualización a la estructura organizativa y está en proceso de revisión y aprobación en el MAP.
- Se da seguimiento a los resultados cuantificables de todas las áreas de la institución, mediante informes de monitoreo del plan operativo.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

Algunas áreas que nos impulsan a mejorar son: La comunicación interna acerca de los logros alcanzados y los indicadores de medición, la innovación en la prestación de los servicios. El desarrollo de actividades de responsabilidad social que impacten el medio ambiente. Entre otras.

La institución requiere actualizar el manual de políticas, procesos y procedimientos, además de realizar mapas de riesgos de procesos claves, con sus respectivos planes de tratamiento y mitigación. Debe fortalecer el área de tecnología y evaluar las posibles soluciones para crear la disponibilidad de parqueos para visitantes y empleados.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES

2.2.1 LIDERAZGO

Con relación a este criterio no se identificó áreas de mejora.

2.2.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

La institución realiza la labor de recopilar, analizar y revisar de forma periódica información relevante sobre variables económicas, político-legales, tecnológicas, socioculturales, medioambientales y demográficas.

2.2.3 PERSONAS

La institución debe fortalecer las necesidades de recursos humanos en relación con el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y administración electrónica, además de desarrollar las habilidades gerenciales, evaluar el impacto de los programas de formación y promover las carreras para las mujeres.

Prestar especial atención a la inclusión y la diversidad; asimismo, proporcionar planes de premios a las personas de forma no monetaria.

2.2.4 ALIANZAS Y RECURSOS

La institución debe identificar las necesidades de alianza público-privada, además de monitorear y evaluar de forma periódica los resultados de las alianzas y colaboraciones firmadas con instituciones públicas.

Se debe implementar buenas prácticas de benchlearning y benchmarking con los socios de las MIPYMES.

Se debe seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social.

Se deben crear mecanismos para fortalecer los sistemas y herramientas tecnológicas.

2.2.5 PROCESOS

La institución debe monitorear y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización para mayor eficiencia de las tareas. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio.

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES

La institución necesita medir la correcta recepción de la información de los ciudadanos clientes y el número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso.

2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La institución debe medir la imagen y el rendimiento global de la organización, la responsabilidad social, el reparto de tareas, la extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido; el enfoque de la institución para los cambios y la innovación, el ambiente de trabajo, el enfoque hacia las cuestiones sociales, flexibilidad de horario, conciliación de la vida personal y laboral.

Además, medir la disposición del lugar de trabajo, el acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos, el nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades, el nivel de uso de las tecnologías de la información, la frecuencia de acciones de reconocimiento individual y el número de dilemas éticos.

2.2.3 RESULTADOS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La institución debe medir la reputación de la organización, la percepción del impacto económico en la sociedad, la percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales en relación con la sostenibilidad local, la percepción de la participación de la institución en la comunidad instalada, organizando eventos culturales o sociales. Además de medir las actividades de la organización para preservar y mantener los recursos y el apoyo del empleador a las políticas de diversidad étnica.

2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Con relación a este criterio no se han medido los resultados de benchmarking e innovación.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Con la ejecución del autodiagnóstico CAF, la institución ha comprendido mejor su forma de actuar en relación a los temas de liderazgo, planificación, personas, alianzas y recursos, asimismo observamos interiormente aquellas áreas de mejora que se deben implementar para garantizar una gestión de calidad de acuerdo a los lineamientos del Gobierno Central. Posterior al diagnóstico se va a elaborar el Plan de Mejora para poner en marcha las acciones que permitan dar un mejor servicio a los ciudadanos clientes.

Entre las lecciones aprendidas se destaca la necesidad de medición de factores, que aunque no son los productos primordiales de la institución, sin embargo aportan a la gestión y al bienestar de la ciudadanía como son las actividades de responsabilidad social.

Pensamos que esta evaluación es excelente para la mejora institucional y esperamos mostrar cambios internos y externos favorables que impacten la sociedad.

4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA.