



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

**Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Noviembre 2017**

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad. Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público. Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*). Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones. Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España. La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jiménez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL.

Santo Domingo, agosto de 2013

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	Se evidencia en todos los documentos elaborados en la institución, en cumplimiento estricto de la base legal institucional e instrumentos normativos y de planificación estatales; de manera específica en: <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Institucional 2012-2016. - Planes Operativos Anuales. - Código de Ética del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de 2013 y actualizado en enero de 2018. - Carta Compromiso 2014. - Ejecución del Plan de Trabajo de la Comisión de Ética Pública 2015, en coordinación con la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG). - Portal Web Institucional. - Manual de Identidad Corporativa, aprobado mediante la Resolución No. 11-2017. 	
2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.	El marco de valores establecido se encuentra alineado con la misión y la visión de la institución, respetando el marco general de valores y de ética del Sector Público, se evidencia en: <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Institucional 2012-2016. - Código de Ética del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de 2013 y actualizado en enero de 2018. - Carta Compromiso 2014. - Manual de Identidad Corporativa, aprobado mediante la Resolución No. 11-2017. 	
3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos	La comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos se evidencia en: <ul style="list-style-type: none"> - Difusión en el Portal Web Institucional. 	No se ha realizado la socialización con todo el personal de la institución del Código de Ética que ha sido actualizado en 2018.

<p>los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgación, comunicación y socialización a los empleados, a través de los documentos institucionales (por ejemplo: Manual de Identidad Corporativa y Código de Ética 2018), que contienen la misión, visión y valores institucionales. - Innovación en la imagen corporativa institucional, donde se incorpora la difusión de la misión, visión y valores en el documento de identidad de los empleados. - Proceso de formulación, aprobación y divulgación en el portal web del Ministerio, del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 que recoge la misión, visión, valores institucionales y objetivos estratégicos y operativos consensuados. - Se ha actualizado el Código de Ética y en el mismo se contempla la misión, visión y valores institucionales para conocimiento de todo el personal y se ha planificado en el plan de trabajo de 2018 de la Comisión de Ética, realizar encuentros con todo el personal para socializar el Código. - Se inició el proceso de socialización del nuevo Código de Ética al personal del ministerio. 	
<p>4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.</p>	<p>La revisión periódica se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Plan Operativo Anual (POA), publicado cada año en el Portal Web del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. - Promulgación de Resoluciones Administrativas relativas a las funciones de la institución y estructura organizacional, a los fines de adecuarlas a los objetivos y misión institucional. - Manual de Identidad Corporativa, actualizado y aprobado mediante la Resolución No. 0011-2017. - Código de Ética de 2013 y actualizado en enero de 2018. 	<p>No se ha realizado una actualización del Plan Estratégico Institucional para el período 2019-2022.</p>
<p>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p>	<p>La prevención de comportamientos no éticos y el tratamiento en caso de conflictos de valores se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformación de la Comisión de Ética del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (basado en el Decreto No. 143-17, de fecha 26 de abril de 2017), para el conocimiento de los incidentes y toma de decisión para la aplicación de sanciones, en caso de verificarse alguna conducta no ética (establecidas en la Ley No. 41-08 de Función Pública). - Actualización y socialización del Código de Ética 2018, que contempla los mecanismos y procedimientos disponibles para que el personal pueda notificar/denunciar situaciones impropias. 	<p>No se ha realizado la socialización del Código de Ética actualizado, con todo el personal de la Institución, de modo que todos conozcan los mecanismos y procedimientos que tienen a disposición para notificar/denunciar situaciones impropias o no éticas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación del plan de trabajo de la Comisión de Ética, por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), a ser desarrollado en el Ministerio en el 2018. 	
<p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p>	<p>La prevención de la corrupción se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicación periódica en el portal institucional de los procesos de compras y contrataciones, de acuerdo a la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones y su Reglamento de Aplicación. - Publicación de informaciones institucionales en la sección de transparencia de la Página Web del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. - Actualización del Código de Ética en enero de 2018, donde se establecen los procedimientos y mecanismos que tienen los empleados a disposición para presentar denuncias. - La conformación de la Comisión de Ética del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (basado en el Decreto No. 143-17, de fecha 26 de abril de 2017), para el conocimiento de los incidentes y toma de decisión para la aplicación de sanciones, en caso de verificarse alguna conducta no ética (establecidas en la Ley No. 41-08 de Función Pública). - Formulación del plan de trabajo de la Comisión de Ética, por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), a ser desarrollado en el Ministerio en el 2018, con el que se espera desarrollar campaña de prevención de la corrupción en todas sus manifestaciones. 	<p>No se ha realizado la socialización del Código de Ética que ha sido actualizado en 2018, de modo que todo el personal conozca los mecanismos y procedimientos que tiene a disposición para notificar/denunciar situaciones impropias o no éticas.</p> <p>No se ha realizado campaña interna de prevención de la corrupción en todas sus manifestaciones y sus consecuencias, se espera que con el desarrollo del Plan de Trabajo de la Comisión de Ética se logre.</p>
<p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Establecimiento de una política de promoción de la confianza y el respeto mutuo entre las instancias de dirección, los encargados de áreas y todos los servidores públicos y colaboradores, promoviendo las iniciativas de los mismos, de la mano con lo institucional, la transparencia y la eficiencia y los valores institucionales, considerados en la misión y visión institucional. Esto se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Anual de Capacitación. - Actividades de integración con motivo a fechas y eventos especiales. - Conformación de comités multisectoriales necesarios para el cumplimiento de la Misión y toma de decisiones de manera transversal 	<p>No se han realizado, de manera periódica, talleres o encuentros para fortalecer la confianza y el respeto mutuo entre los directivos y los servidores públicos y colaboradores.</p>

	<p>(Por ejemplo: Comité de Evaluación Inicial (CEI), el Comité Técnico de Evaluación (CTE) y el Comité de Validación (CV)).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación anual de Evaluaciones de Desempeño y aplicación de los principios, derechos y obligaciones establecidos en la Ley No. 41-08 de Función Pública y Ley No. 247-12 Orgánica de la Administración Pública. Dichas evaluaciones contienen un acápite sobre evaluación de valores. 	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p>	<p>Adecuación de la Estructura Organizativa y Organigrama del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales como resultado de un proceso de reforma y modernización, el cual permitirá la mejora en la calidad de los servicios brindados a los usuarios y orientada en función de la misión, objetivos y lineamientos estratégicos institucionales.</p> <p>Del mismo modo, se establecen anualmente acuerdos de cooperación interinstitucional con otras instituciones estatales, Ayuntamientos, ONG's e instituciones privadas a los fines de eficientizar el cumplimiento de los objetivos y funciones de rectoría otorgados al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p> <p>Esto se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promulgación de la Resolución No. 0008-2016 aprueba la nueva Estructura Organizativa del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y refrendada por el Ministerio de Administración Pública (modificada por la Resolución No. 0020-2017). - Organigrama Institucional aprobado mediante la Resolución No. 0008-2016 y modificado en el año 2017, mediante la Resolución No. 0020-2017. - Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, emitido bajo la Resolución No. 0033-2017. - Suscripción de Acuerdos de Cooperación Interinstitucional para promover la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales así como la capacidad de gestión y coordinación del Ministerio (Por ejemplo, Acuerdo de Colaboración entre el Ministerio y el Grupo 	

	<p>Jaragua para garantizar la protección, conservación y sostenibilidad de la Sierra de Bahoruco (agosto 2017); Acuerdo entre el Ministerio, la Fundación Grupo Punta Cana y el Clúster Turístico La Altagracia para promover la cooperación técnica y científica y, de esta forma, contribuir con la protección, ordenamiento y administración del litoral costero marino de la zona sureste del país; Pacto suscrito entre el Ministerio y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para la gestión y uso sostenible del medio ambiente y los recursos naturales en el país.</p>	
<p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p>	<p>Se agotó un proceso de identificación y priorización de los cambios estructurales, los cuales fueron formalizados de conformidad con las necesidades institucionales, los lineamientos estratégicos del Estado y las disposiciones contenidas en la Ley No. 247-12 Orgánica de la Administración Pública.</p> <p>Esto se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promulgación de la Resolución No. 0020-2017, de fecha 1ro. de junio del 2017, que modifica la Estructura Organizativa del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y refrendada por el Ministerio de Administración Pública (aprobada mediante la Resolución No. 0008-2016). - Organigrama aprobado en 2016 (Resolución No. 0008-2016) y modificado el año siguiente, por la Resolución. No. 0020-2017. - Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. emitido bajo la Resolución No. 0033-2017. - Evaluaciones de desempeño realizadas anualmente a los servidores públicos. - Elaboración de la Estructura de Cargos y el Manual de Cargos del Ministerio, siguiendo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Administración Pública (Resolución No. 0006-2018). - Actualización y aprobación de las políticas y procedimientos de recursos humanos, a los fines de mejorar el desempeño del personal y facilitar la gestión de los recursos humanos. 	
<p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados cuantificables e indicadores de objetivos quedan reflejados en los informes de avance correspondientes al cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) 2017. 	<p>No se ha realizado la medición cuantificable de los indicadores asociados a objetivos institucionales</p>

<p>para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p>	<p>- Se está trabajando en la conformación de un equipo líder que será responsable de promover la igualdad de género a nivel institucional y en los proyectos promovidos por la institución.</p>	<p>tomando en cuenta necesidades diferenciadas, por ejemplo, diversidad y/o perspectiva de género.</p> <p>No se ha realizado la conformación formal del equipo líder para promover la igualdad de género.</p>
<p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p>	<p>El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales monitorea los avances en relación a los objetivos estratégicos y operativos y publica, trimestralmente, estos resultados.</p> <p>Actualmente, se está trabajando en la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno institucional así como en la implementación de un sistema de gestión institucional. Se ha definido la política de control interno del Ministerio así como la metodología y procedimientos necesarios para la valoración y administración de riesgos.</p>	<p>No existe un sistema de gestión institucional.</p> <p>No se ha realizado la incorporación de la gestión de riesgos, en las operaciones de la institución.</p> <p>No se ha realizado inducción y capacitación al personal del ministerio para una correcta gestión de riesgos.</p>
<p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p>	<p>El Ministerio entre 2013 y 2015 realizó una primera autoevaluación utilizando el Modelo CAF.</p> <p>Cuenta con un Comité de Calidad Institucional.</p> <p>En el marco de la nueva estructura organizacional aprobada mediante la Resolución No. 0008-2016 (modificada por la Resolución No. 0020-2017), se creó el Departamento de Calidad en la Gestión.</p>	<p>No existe un sistema de gestión de calidad institucional.</p>

	<p>Para el 2018 se iniciará, con recursos donados por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECD), la implementación de un proyecto de fortalecimiento institucional, que contempla la implementación de un sistema de gestión de calidad.</p>	
<p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>	<p>Se ha formulado una estrategia de administración electrónica en base a la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's), conforme a los objetivos estratégicos del gobierno central y quedando reflejada en el Portal Web institucional, en la implementación de un correo Outlook, Intranet/internet, sistema de red y base de datos y utilización de equipos tecnológicos de última generación. Del mismo modo, se firmó en el año 2017 un acuerdo de cooperación interinstitucional con la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), a los fines de ejecutar acciones para la implementación del Plan de Gobierno Electrónico.</p> <p>Adicionalmente, como parte de la estrategia institucional para mejorar los servicios que brinda el Ministerio a la ciudadanía y fortalecer su capacidad de respuesta, se creó un Centro de Contacto y Atención al Usuario (“Línea Verde”) que permite la notificación de denuncias por vía telefónica o por medio de redes sociales.</p> <p>La “Línea Verde” es el canal de comunicación llamado a encaminar las informaciones relativas a delitos ambientales, incendios forestales y otras situaciones de riesgo al medio ambiente, hasta los mecanismos internos y/o externos con responsabilidad sobre las determinadas áreas afectadas, alimentando un sistema informático integral, que permite la supervisión y las respuestas oportunas y auditables tanto a los denunciantes como a otros procesos internos de control del Ministerio.</p>	
<p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p>	<p>El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales tiene en curso un proceso de adecuación de las infraestructuras, que contempla remodelaciones y redistribución de las oficinas y adquisición de equipos y mobiliario así como adecuación de los espacios de trabajo. Se ha trabajado, por ejemplo, en la adecuación del área de servicios con orientación al ciudadano, lo que ha permitido aumentar el desempeño de nuestros servicios (por ejemplo: Dirección de Servicios por Ventanilla Única y Oficina de Acceso a la Información).</p>	<p>No se ha realizado la implementación del plan de adecuación de los espacios físicos que ha formulado el Departamento de Ingeniería y Arquitectura.</p>

	<p>En el marco de la nueva estructura organizacional ratificada mediante la Resolución No. 0008-2016 y modificada por la Resolución No. 0020-2017, se aprobó un plan de implementación que contempla la adecuación de los espacios físicos para facilitar el trabajo. Estas adecuaciones están previstas en el presupuesto 2018. El plan fue aprobado mediante la Resolución No. 0026-2017.</p>	
<p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p>	<p>Se han creado las condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización. Esto se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización permanente del Portal Web del Ministerio (y relanzamiento del mismo), a través del cual se difunden informaciones relevantes y de interés para el personal del ministerio y los grupos de interés con los que trabaja el ministerio. - Uso de correo electrónico institucional. - Uso del Centro de Información, como instrumento oficial para comunicaciones hacia lo interno del Ministerio. - Uso de Redes Sociales (como, Twitter y Facebook). - Murales colocados en diferentes pisos del edificio. - Designación por escrito, por parte de la Máxima Autoridad de la Entidad, de los voceros interno y externo del ministerio. 	
<p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p>	<p>Existen iniciativas para promover la mejora continua y el compromiso de los líderes. Esto se evidencia en la implementación del sistema de evaluación del desempeño por resultados (actualmente, se está desarrollando un piloto en varias unidades organizacionales, con el acompañamiento del MAP), en la formulación participativa del plan operativo anual y su monitoreo trimestral en cada unidad organizacional.</p> <p>Asimismo, en el marco del proceso de implementación y fortalecimiento del sistema de control interno del ministerio, se ha contemplado la definición de un procedimiento para que el personal técnico pueda comunicar hacia los niveles superiores las recomendaciones de mejora de los procesos.</p>	<p>No existe todavía un procedimiento formal, que permita que el personal pueda comunicar a los niveles superiores recomendaciones para avanzar en la mejora continua.</p>
<p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos</p>	<p>Para lograr esto, se hace uso de las redes sociales, de los correos electrónicos, las comunicaciones físicas, reuniones y charlas. A través de estos mecanismos,</p>	

<p>esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>se socializa todo tipo de información relativa a la institución y los cambios que se promueven.</p> <p>Las comunicaciones a lo interno, respecto de iniciativas de cambios y sus efectos esperados se pueden evidenciar, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el marco del proceso de implementación de la nueva estructura organizacional del Ministerio (Res. No. 0008-2016, modificada por la Resolución No. 0020-2017) se sostuvieron reuniones con todos los Viceministros(as) y sus equipos directivos y luego se organizaron talleres dirigidos a todo el personal del Ministerio, incluyendo los Directores Provinciales y los Encargados Municipales y el personal de estas unidades. También participaron en estos encuentros, personal de las entidades adscritas al Ministerio. - Para este proceso, se aprobó por resolución un plan de implementación (Resolución No. 0026-2017), a los fines de socializar y explicar el porqué de los cambios, en qué consistían y qué se esperaba de cada empleado, en el marco de este proceso y a la luz de esta nueva estructura. <p>Asimismo, las comunicaciones a lo externo, respecto de iniciativas de cambios y sus efectos esperados se pueden evidenciar, se puede evidenciar a través del uso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La página web, por medio de la cual se publican las resoluciones que emite la Máxima Autoridad de la Entidad y se comunica a la población las iniciativas que impulsa el ministerio. - Las redes sociales, a través de las cuales se informa también sobre iniciativas de cambios que impulsa el ministerio. 	
--	--	--

SUBCRITERIO I.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p>	<p>Esto se puede evidenciar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaración jurada de los funcionarios que deben presentarla, según establece la Ley No. 311-14 sobre Declaración Jurada de Patrimonio. - Conformación y juramentación de la Comisión de Ética Pública, siguiendo los lineamientos establecidos por el Decreto No. 143-17, de fecha 26 de abril de 2017). - Mensajes de la Máxima Autoridad de la Entidad (escrito y verbal) y de los Viceministros, para indicar que no serán permitidas situaciones de inobservancia al Código de Ética y para motivar a todo el personal para que actúe en defensa de la ética y apegados a los valores institucionales. - Mensaje de la Máxima Autoridad de la Entidad (por escrito) y de los Viceministros, para expresar su compromiso con el control interno y la transparencia en la gestión. 	
<p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una cultura de confianza y respeto entre los líderes y empleados. Esto se evidencia en la participación e involucramiento que le dan los líderes a su personal técnico en el desarrollo del trabajo, para el logro de los objetivos institucionales. - Se realizan constantemente actividades de integración dirigidas a todo el personal, impulsadas por la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Participación Social. - La institución cuenta con una Comisión de Ética Pública, que ha sido juramentada por la MAE, y un Código de Ética, que ha sido actualizado recientemente, en el que se establecen los mecanismos y procedimientos, a través de los cuales los empleados pueden presentar denuncias y casos de situaciones impropias, al tiempo en que su integridad será protegida. 	

<p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p>	<p>La comunicación de asuntos claves institucionales se realiza a través del mural interno informativo, circulares y correo electrónico. La información se comunica a todos los empleados, las consultas son realizadas a los mandos medios.</p> <p>Esto se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Circulares y/o correos a todo el personal, a través del Centro de Información. - Murales informativos, colocados en distintos pisos del ministerio. - Reuniones, minutas y listados de asistencia. - Para el proceso de revisión y actualización de la nueva estructura organizacional del ministerio, que se llevó a cabo con el acompañamiento del MAP, se creó por resolución un Comité Ad Hoc, con representaciones de todas las áreas temáticas, para comunicar hacia las áreas la evolución del proceso y canalizar las inquietudes y recomendaciones de los encargados(as) y viceministros(as), de modo que fuesen analizadas en el seno del Comité. - En el marco del proceso de formulación del Manual de Organización y Funciones del Ministerio, en varias ocasiones se socializó con cada Director(a) y/o Encargado(a) la propuesta trabajada por la Dirección de Planificación y Desarrollo para su revisión y validación. 	<p>No existe un procedimiento formal que permita realizar consultas periódicas, a los empleados y colaboradores, en relación a asuntos claves relacionados con la organización.</p>
<p>4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p>	<p>La Institución trabaja para ofrecer apoyo a los empleados, aportando herramientas, equipos, comunicación, necesarios para la realización de sus labores. En 2017, por ejemplo, se entregaron varias camionetas nuevas todo terreno y 15 motocicletas para reforzar la respuesta institucional ante las denuncias ambientales a nivel nacional. Igualmente, se gestionó y recibió del INDOTEL una donación de 100 computadoras para fortalecer la gestión institucional.</p> <p>Asimismo, en materia de capacitación se formula cada año un plan de capacitación, en función de las necesidades de formación que tiene el personal.</p>	
<p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el</p>	<p>Se realizan contactos y retroalimentan a los colaboradores de las diferentes áreas, a través de los medios que se enuncian a continuación, con el propósito de lograr un mejor desempeño individual y grupal.</p>	<p>No se ha realizado la evaluación de desempeño por factores (acuerdos de</p>

<p>desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación individual del desempeño que se aplica a todo el personal. - Aplicación piloto de evaluación de desempeño por factores. - Seguimiento trimestral del POA por unidad organizacional. - Reuniones de equipo entre Directores y/o Encargados y su equipo. 	<p>cumplimiento) a todo el personal, a nivel de cada unidad organizacional.</p>
<p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p>	<p>En el marco del proceso de implementación y fortalecimiento del sistema de control interno, se ha documentado la delegación de autoridad con la designación de las suplencias (de primer y segundo orden), siguiendo la nueva estructura organizacional aprobada en el ministerio.</p> <p>Se ha aprobado, recientemente, el Manual de Organización y Funciones del Ministerio (Resolución No. 0033-2017), en el que se establecen las principales funciones de cada unidad organizacional, según la normativa ambiental vigente y la estructura organizacional aprobada por la Resolución No. 0008-2016 y modificada por la Resolución No. 0020-2016.</p> <p>Se ha trabajado, en coordinación con el MAP, en la Estructura de Cargos y el Manual de Cargos del Ministerio, a los fines de tener documentado y aprobado cada perfil o cargo y las correspondientes responsabilidades y funciones. Mediante la Resolución No. 0006-2018 se aprobaron la Estructura y Manual de Cargos.</p> <p>Ambos instrumentos facilitarán la delegación de funciones y el establecimiento de responsabilidades para la rendición de cuentas.</p>	<p>No existe todavía un procedimiento formal que documente la delegación de autoridad.</p> <p>No se ha realizado un proceso formal de inducción a todas las unidades organizativas para que entiendan y apliquen el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Cargos del Ministerio.</p>
<p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p>	<p>Los empleados son animados a ser productivos y desarrollar sus competencias y son evaluados periódicamente para optimizar el desempeño de sus funciones.</p> <p>En 2017, la institución inició, con el acompañamiento del Ministerio de Administración Pública, un proceso piloto de evaluación basada en Resultados, Competencias y en el Régimen Ético y Disciplinario, el cual permite realizar acuerdos de desempeño que elevan esta cultura de</p>	<p>No existe la asignación de responsabilidades sobre la base de las competencias requeridas para el puesto de trabajo.</p>

	aprendizaje en el servidor. Se espera en el año 2018 continuar este proceso.	
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.		No existe todavía un procedimiento formal, que permita que el personal pueda comunicar o presentar a los niveles superiores recomendaciones o propuestas.
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Las iniciativas para el reconocimiento y recompensa al personal y equipos de personas se realizan de manera general: Esto se evidencia en: - Bono por desempeño laboral que se otorga a los empleados que están en carrera administrativa.	No se realiza reconocimiento individual o colectivo, por ejemplo, como empleado(a) del año o como equipo de trabajo por Viceministerio, Dirección o Departamento.
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	La Institución respeta y atiende necesidades específicas del personal, que son presentadas a la institución por el medio correspondiente. Se atienden solicitudes de apoyo para diversos fines. Esto se evidencia en: - Permisos para fines académicos, médicos, legales, entre otros. - Apoyo y solidaridad en caso de, por ejemplo, enfermedades y/o fallecimiento de familiares, nacimiento de hijos. - Correos solicitando apoyo en donación de sangre, facilidad de asistencia a entierros. - Facilidades para la educación continua. - Becas y/o apoyo económico para estudios.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p>	<p>Se evidencia por medio de la mejora en las áreas de Servicio a los Usuarios, la extensión del horario institucional hasta las 4 p.m. (Resolución No. 0002-2017) y en el caso de la Dirección de Servicios por Ventanilla Única y del Área de Correspondencia hasta las 6:00 p.m. lo cual fue debidamente informado y compartido con todos los miembros de la Institución. En el caso del Centro de Denuncias (Línea Verde), los ciudadanos cuentan con diversos mecanismos para presentar denuncias. Por medio de un correo institucional (denuncias.marena@gmail.com). Por la vía telefónica el horario de recepción de llamadas es de lunes a viernes de 8 a.m. a 7 p.m. Esta medida se ejecuta, en virtud de la creciente demanda de servicios por parte de los usuarios y atendiendo al horario de labores de las instituciones afines, para poder ofrecer una atención de calidad y aumentar la capacidad de respuesta del Ministerio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asimismo, el Ministerio mantiene relaciones permanentes y proactivas con los grupos de interés vinculados al sector. Esto se evidencia, por ejemplo, en los acuerdos de colaboración interinstitucional que ha suscrito el Ministerio con diversos grupos y organizaciones que trabajan por la protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales. A través de estos acuerdos se recogen las preocupaciones y áreas de trabajo comunes que existen entre el Ministerio y estas organizaciones y grupos. - En este sentido, una iniciativa que vale la pena destacar es la implementación de la Mesa Nacional de Co-manejo de Áreas Protegidas con el objetivo de intercambiar experiencias acumuladas en la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), como por ejemplo, la protección, vigilancia y monitoreo de los objetos de conservación, la participación comunitaria en la gestión de las áreas co-manejadas, la elaboración de planes operativos anuales (POA), investigación, ecoturismo y proyectos conjuntos para fortalecer la gestión. 	<p>No se han realizado encuestas, de forma periódica, para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante destacar también el proceso de rescate del Parque Nacional Los Haitises. Para esto, el Ministro socializó con comunitarios de la zona las medidas contempladas en el Plan Estratégico para la recuperación de este importante parque. Por disposición de la MAE estas medidas deben ser ejecutadas en pleno acuerdo con los habitantes de la zona, de modo que se protejan tanto la vida humana como los recursos naturales. - Conformación de mesa de trabajo para buscar solución a los problemas medioambientales del municipio de Jarabacoa. La MAE del Ministerio exhortó a productores, autoridades y comunitarios a proponer medidas que ayuden a erradicar la problemática que afecta al municipio, permitiendo la actividad productiva y, al mismo tiempo, la protección del medio ambiente. - Reducción del tiempo de entrega de las autorizaciones ambientales para la construcción de proyectos urbanos, mediante la emisión de la Resolución No. 0015-2016. Con esta medida, se podría reducir a menos de una semana trámites que usualmente tardaban más tiempo así se agilizan procesos y se hacen más viables los trámites requeridos al sector de la construcción, con el fin de desarrollar sus trabajos. - Como una forma de integrar a las comunidades a los planes de Medio Ambiente en favor de las áreas protegidas y los recursos naturales, el Ministro se reunió con diversos sectores de Jarabacoa y La Vega (dirigentes comunitarios, empresarios turísticos, funcionarios gubernamentales locales, legisladores, productores agropecuarios) para escuchar sus puntos de vista sobre las acciones a ejecutar para lograr ese objetivo. 	
<p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p>	<p>El Ministerio colabora y participa en la discusión de proyectos de ley, relacionados con el sector de medio ambiente y recursos naturales. Esto se evidencia, por ejemplo, en el hecho de que el Ministerio forma parte de comisiones de trabajo que están estudiando diversos proyectos de ley que cursan en el Congreso Nacional, por ejemplo, el proyecto de</p>	

	<p>ley de pagos por servicios ambientales, el proyecto de ley sobre recursos costeros y marinos y el proyecto de ley de ordenamiento territorial y uso del suelo.</p> <p>Además, el Ministerio colaboró en el proceso de formulación de la Política Nacional de Cambio Climático, promovida por la Presidencia de la República, a través del Consejo Nacional para el Cambio Climático y el Mecanismo de Desarrollo Limpio, y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.</p> <p>También colaboró con el CEI-RD en la elaboración del Reglamento de Aplicación de la Ley No. 110 13, para el comercio y exportación de desperdicios de metales ferrosos y no ferrosos, chatarras, desechos de cobre, aluminio y sus aleaciones, emitido bajo el Decreto No. 164-14.</p>	
<p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>Las políticas y operaciones del Ministerio están regidas por las prioridades políticas establecidas en el Plan de Gobierno 2016-2020, las metas presidenciales y los principales instrumentos de planificación nacional (Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan Nacional Plurianual del Sector Público) y Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), asumidos por el gobierno dominicano.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La coordinación y ejecución de tres metas presidenciales, vinculadas a áreas protegidas, recursos forestales y recursos costeros y marinos. - Participación del Ministerio en el Comité Interinstitucional de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030 y ODS). - Colaboración del ministerio en el proceso de formulación de la Política Nacional de Cambio Climático. - Participación del ministerio en la implementación de los proyectos de desarrollo agroforestal que impulsa la Presidencia de la República. - Plan Estratégico Institucional 2012-2016 que sigue las directrices que están planteadas en la END. 	<p>No se ha realizado la actualización del PEI siguiendo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, la END y la Agenda 2030 y los ODS.</p>

<p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p>	<p>Se ha trabajado continuamente en la optimización y automatización de procesos de los servicios de autorizaciones ambientales otorgadas por el Ministerio. Se priorizaran estos servicios de acuerdo a las políticas públicas y metas del país con la ejecución del proyecto ventanilla única de construcción que busca lograr la reducción los tiempos de entrega de autorizaciones. También, con la ventanilla única de Inversión de la cual el Ministerio de Medio Ambiente es parte y se encuentra trabajando en la reducción de los tiempos de entrega de las autorizaciones de este tipo y la interconexión con otras instituciones que intervienen en el proceso.</p> <p>En el Marco de República Digital el Ministerio ha implementado un estrategia de Gobierno Electrónico con el fin de automatizar los servicios y que estos puedan ser ofrecidos en línea a los ciudadanos, en este sentido, por ejemplo, se han implementado el sistema de Denuncias ambientales, por medio del cual el ciudadano puede denunciar cualquier ilícito ambiental por distintas vías (página web, WhatsApp, centro de contacto o correo electrónico) y El sistema de Reporte de Informes de Cumplimiento Ambiental por medio del cual empresas con autorizaciones ambientales pueden reportar sus informes semestrales de cumplimiento.</p> <p>Estan en proceso la automatización de otros servicios ofrecidos por el Ministerio y se ha remitido informe a la presidencia a través del equipo nacional encargado de la estrategia de Republica Digital de las necesidades de recursos para lograr esta meta.</p>	
<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p>		<p>No se ha realizado.</p>
<p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p>	<p>Se mantienen relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas y legislativas. Esto se evidencia en la participación del Ministerio en distintos espacios (políticos y legislativos), por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso asumido por el Ministerio, en la figura del Ministro, ante la Comisión Permanente de Asuntos de Equidad de Género de la 	

	<p>Cámara de Diputados, para promover y apoyar acciones contra la violencia intrafamiliar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación del Ministerio en reuniones de Comisiones Legislativas en el Congreso Nacional, para el estudio y discusión de proyectos de ley vinculados al sector de medio ambiente y recursos naturales. Por ejemplo, Proyecto de Ley de Aguas, Proyecto de Ley de Pago por Servicios Ambientales, Proyecto de Ley Forestal, Proyecto de Ley de Ordenamiento Territorial, entre otros. - Participación del Ministerio en la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible). - Colaboración entre el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el Ministerio de Salud Pública para la búsqueda de una solución al vertido de desechos sólidos, ante la situación generada entre las alcaldías y la empresa administradora del Vertedero de Duquesa. Ambos ministerios trabajarán juntos para coordinar planes de acción, ya que la contaminación generada por los desechos sólidos afecta la salud y la calidad de vida de las personas por posibles enfermedades que se puedan producir. - Colaboración entre el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, junto a la Oficina Coordinadora General del Fideicomiso RD Vial para promover el rescate de corredores biológicos en todas las vías del país. - El Ministerio forma parte del Consejo Dominicano para la Calidad (CODOCA), por lo que participa regularmente en las reuniones de trabajo que se convocan para la aprobación de normas técnicas elaboradas por el Instituto Dominicano para la Calidad (INDOCAL). - Colaboración con el Ministerio de Trabajo, a través del Consejo Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (CONSSO), en materia de 	
--	---	--

	<p>prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Este Consejo fue creado mediante el Decreto No. 989-03.</p>	
<p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p>	<p>Se mantienen alianzas y trabajo en red de grupos de interés. Estas alianzas se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos interinstitucionales que ha suscrito el Ministerio con diversos grupos de interés (por ejemplo, en materia de producción sostenible, se han suscrito acuerdos con diversas asociaciones y grupos empresariales e industriales, con el fin de promover la producción más limpia en los procesos productivos). - Acuerdos de colaboración con entidades públicas para promover la protección ambiental, por ejemplo: Acuerdo suscrito con la Dirección General de Contrataciones Públicas para impulsar las compras sostenibles en el Estado y Acuerdo firmado con el Ministerio de Educación, a los fines de promover la educación ambiental, en el marco de la revolución educativa que impulsa la Presidencia de la República. - Mesa Nacional de Co-manejo de Áreas Protegidas, en la que junto al Ministerio, participan representantes de organizaciones comunitarias y de organizaciones no gubernamentales, a los fines de compartir experiencias acumuladas en materia de conservación, protección, vigilancia, participación comunitaria en la gestión de las áreas protegidas. - Coordinación de la Subcomisión Planeta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se ha creado en el marco de la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible (creada mediante el Decreto No. 23-16 y modificada por el Decreto No. 26-17). Esta Subcomisión que es coordinada por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, está integrada por organizaciones públicas, privadas, de sociedad civil y académicas. - Puesta en circulación de un reglamento que permite a la ciudadanía conocer cómo pueden impactarles los proyectos que se levanten en su 	

	<p>entorno. El Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el proceso de Evaluación Ambiental especifica los requisitos que deben cumplir promotores de proyectos, además de los mecanismos de cómo los comunitarios empoderarse y rechazar, si fuera necesario, obras que afecten su salud o les resten plusvalía a sus inversiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos de Cooperación con diversas universidades dominicanas, por ejemplo, la UASD, INTEC, UNICARIBE, entre otras. 	
<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>El Ministerio participa activamente en actividades que son organizadas por grupos de interés vinculados al sector de medio ambiente como, por ejemplo, asociaciones profesionales, organizaciones comunitarias, entre otros.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de la Máxima Autoridad del Ministerio en reunión con un colectivo de organizaciones ambientalistas (agosto 2016) a los que le manifestó su decisión de abordar y dar respuesta a los problemas macros y estratégicos que debe enfrentar el país para garantizar la preservación del patrimonio natural de la Republica Dominicana. En este encuentro, el movimiento ambiental y representantes de entidades defensoras de los recursos naturales, intercambiaron inquietudes relativas al área, necesidades y las posibles estrategias para enfrentar las con éxito las dificultades. - Participación de la Máxima Autoridad del Ministerio en el encuentro organizado por ambientalistas de la Línea Noroeste (diciembre 2016) para discutir temas que resultan preocupantes como, por ejemplo, verificación y regulación de planes de manejo, deforestación, uso del carbón, extracción de arena, contaminación de ríos. En este encuentro el Ministro expresó a los ambientalistas que pueden contar con todo su apoyo en la defensa del medio ambiente y que se buscarían soluciones en conjunto, a los problemas que afecta esta zona. - Respaldo de representantes de organizaciones comunitarias y diversas fundaciones (por ejemplo: La Fundación de Saneamiento Ambiental Integral, el Consejo de Organizaciones Comunitarias de Villa Mella (COCOVIME), el Consejo de Desarrollo Comunitario de La Zurza, la Fundación Agapito Núñez, la Fundación de Saneamiento y 	

	<p>Protección de Los Recursos Naturales de Santo Domingo Norte (FUNDASONORTE), la Asociación de Consumidores y Usuarios de Santo Domingo Norte, el Consejo Económico y Social del Municipio de Santo Domingo Norte, la Junta de Vecinos Polvorín, entre otros) al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en la figura del Ministro, en relación a la Resolución No. 0013-2016 sobre el rescate y saneamiento de los Ríos Isabela y Ozama.</p>	
<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>El Ministerio de Medio Ambiente ha potencializado su imagen entendiendo que se dedica a la reforestación y educación ambiental. El ciudadano no sólo reconoce la reforestación o limpieza de playas que realiza el Ministerio, sino también la protección a las áreas protegidas, control y monitoreo a las empresas en su desempeño ambiental, así como protección a las especies marinas y especies amenazadas.</p> <p>Esto se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en las publicaciones positivas del Ministerio en los medios de comunicación masivos. - Mayor receptividad de los ciudadanos hacia el Ministerio para comunicarse y denunciar delitos ambientales. 	<p>-No se ha realizado la contratación de personal suficiente para suplir eficientemente la difusión del contenido que genera el Ministerio de Medio Ambiente.</p> <p>-No existe el presupuesto necesario para difundir los contenidos que se genera en el Ministerio.</p>
<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>El Ministerio ha desarrollado diversas campañas de acuerdo a su rol. Esto se evidencia en:</p> <p>Para la intervención de Valle Nuevo se hizo una campaña centrada en los grupos de interés y en la necesidad de preservar Valle Nuevo y ahora se desarrollará otra para la intervención en la Sierra de Bahoruco. También se han realizado campañas puntuales para promover la educación ambiental en coordinación con el Ministerio de Educación.</p>	<p>-No se ha realizado la contratación de personal suficiente para suplir eficientemente la difusión del contenido que genera el Ministerio de Medio Ambiente.</p> <p>-No existe el presupuesto necesario para difundir los contenidos que se genera en el Ministerio.</p>

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>El Ministerio tiene identificados a los grupos de interés que están vinculados al sector de medio ambiente y recursos naturales y mantiene un diálogo permanente y abierto con ellos. Comunica periódicamente las medidas e iniciativas que impulsa en favor de la protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.</p> <p>- Esto se evidencia, por ejemplo, en el encuentro sostenido entre el Ministro y un colectivo de organizaciones ambientalistas, desde inicios de la presente gestión, en agosto de 2016, a los que le manifestó su decisión de abordar y dar respuesta a los problemas macros y estratégicos que debe enfrentar el país para garantizar la preservación de su patrimonio natural. Durante el encuentro, el movimiento ambiental y representantes de entidades defensoras de los recursos naturales, intercambiaron inquietudes relativas al área, necesidades y las posibles estrategias para enfrentar las con éxito las dificultades. Este tipo de encuentros se hace para garantizar que la entidad que agrupa al movimiento ambiental sean aliados estratégicos de las actuales autoridades para lograr una excelente gestión y protección de los recursos naturales acorde lo establecen las normas ambientales actuales.</p> <p>- Mesa Nacional de Co-manejo de Áreas Protegidas, en la que junto al Ministerio, participan representantes de organizaciones comunitarias y de organizaciones no gubernamentales. A través de este espacio se comparten experiencias acumuladas en materia de conservación, protección, vigilancia y participación comunitaria en la gestión de las áreas protegidas.</p>	
<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos</p>	<p>El Ministerio mantiene un diálogo permanente y abierto con los diversos grupos de interés vinculados al sector de medio ambiente, de esta forma</p>	<p>No se han realizado encuestas, de forma periódica, para generar</p>

<p>de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>	<p>puede monitorear y analizar sistemáticamente información sobre estos grupos, sus preocupaciones, necesidades y expectativas.</p> <p>Esto se evidencia en los encuentros en los que periódicamente participa el Ministerio, muchas veces en la figura del Ministro, en los que los grupos de interés (colectivo de organizaciones de ambientalistas, productores agropecuarios, dirigentes comunitarios, representantes de organizaciones no gubernamentales, entre otros) exponen sus preocupaciones, necesidades, expectativas y propuestas de solución a los problemas ambientales y económicos que les afectan. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de la Máxima Autoridad del Ministerio en reunión con un colectivo de organizaciones ambientalistas (agosto 2016) a los que le manifestó su decisión de abordar y dar respuesta a los problemas macros y estratégicos que debe enfrentar el país para garantizar la preservación del patrimonio natural de la Republica Dominicana. En este encuentro, el movimiento ambiental y representantes de entidades defensoras de los recursos naturales, intercambiaron inquietudes relativas al área, necesidades y las posibles estrategias para enfrentar las con éxito las dificultades. - Encuentro entre el Ministro y representantes de diversos sectores de Jarabacoa y La Vega (septiembre 2016) para analizar la problemática ambiental de estas zonas y generar soluciones participativas. - Participación de la Máxima Autoridad del Ministerio en el encuentro organizado por ambientalistas de la Línea Noroeste (diciembre 2016) para discutir temas que resultan preocupantes como, por ejemplo, verificación y regulación de planes de manejo, deforestación, uso del carbón, extracción de arena, contaminación de ríos. En este encuentro el Ministro expresó a los ambientalistas que pueden contar con todo su apoyo en la defensa del medio ambiente y que se buscarían soluciones en conjunto, a los problemas que afecta esta zona. - Mesa Nacional de Co-manejo de Áreas Protegidas, en la que junto al Ministerio, participan representantes de organizaciones comunitarias y 	<p>información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas ni para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés.</p>
--	--	---

	de organizaciones no gubernamentales. A través de este espacio se comparten experiencias acumuladas en materia de conservación, protección, vigilancia y participación comunitaria en la gestión de las áreas protegidas.	
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.	Las normas ambientales y reglamentos técnicos plantean los parámetros para asegurar la salud humana, en cuanto a la contaminación. Se realiza monitoreo en las empresas y mediciones de calidad del aire en zonas industriales para la toma de decisiones. Se protegen las áreas protegidas para conservar la calidad del aire y la cobertura boscosa. En el proceso de evaluación ambiental se toman en cuenta las sugerencias de los sectores de la sociedad, como el industrial. Por ejemplo, este sector propuso que el Ministerio reciba los informes de cumplimiento ambiental a través de la internet y, por ello, se ha desarrollado un piloto para que las empresas pertenecientes a ECORED puedan, en lo adelante, remitir sus ICA's a través de una plataforma digital. Evidencias: Plataforma digital de cumplimiento ambiental.	No se ha realizado la identificación de los grupos de interés de las líneas estratégicas que el ministerio se plantea.
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	Esto se evidencia en la formulación del Plan Operativo Anual del Ministerio y el seguimiento que se hace cada trimestre a nivel de cada unidad organizacional. Este proceso permite generar información periódica sobre el desempeño y la gestión institucional. También se evidencia en la información que se genera con la aplicación de la evaluación de desempeño a todo el personal cada año.	
5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).	Entre 2013 y 2015 se llevó a cabo una primera autoevaluación CAF interna, a nivel de cada unidad organizacional. Actualmente se está trabajando en una segunda autoevaluación CAF a nivel general y se tiene previsto aplicar esta autoevaluación cada dos años. De igual modo, se está trabajando en el fortalecimiento del sistema de control interno (para esto se elaboró un diagnóstico institucional y el respectivo plan de mejora, con el acompañamiento de un representante de la Contraloría General de la República). En la actualidad, el equipo técnico responsable de la implementación de las Normas Básicas de Control Interno trabaja en formulación de las políticas y procedimientos institucionales que contribuirán con el fortalecimiento de la gestión	No se ha realizado de manera sistemática, un análisis de las fuerzas o fortalezas internas y las debilidades de la institución (como análisis FODA o autoevaluación CAF).

	institucional, en función de las áreas de mejora detectadas en el diagnóstico. Ya se han aprobado la política de control interno institucional así como los procedimientos y metodología necesarios para la administración y valoración de riesgos. Está previsto en este año capacitar al personal del ministerio en materia de control interno y gestión de riesgos.	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.	<p>En el marco del Plan Estratégico Institucional 2012-2016, se definieron misión, visión y valores institucionales que fueron traducidos en objetivos y metas de largo y mediano plazo y en objetivos concretos de corto plazo pero que deben ser revisados y actualizados. Esto se evidencia, además, en el plan operativo anual de la institución.</p> <p>Se está trabajando en el fortalecimiento del sistema de control interno del ministerio. En el marco de este proceso se han formulado y aprobado la política de control interno y los procedimientos y metodología para la administración y valoración de riesgos.</p>	<p>No se ha realizado la actualización del Plan Estratégico Institucional para el período 2019-2022 (que deberá contemplar análisis de riesgos y plan de mitigación).</p> <p>No se ha realizado la inducción/capacitación del personal del Ministerio, de modo que pueda aplicar la gestión de riesgos a sus operaciones y procesos.</p>
2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.	<p>Se involucra a los grupos de interés en el desarrollo de estrategias y en los procesos de planificación institucional. Esto se puede evidenciar, por ejemplo, en:</p> <p>- Proceso de Formulación de la Estrategia Biodiversidad y Plan de Acción 2011-2020. Se realizaron varias reuniones y talleres con la participación de diversos sectores y organizaciones. El proceso duró 6 meses. La estrategia fue aprobada mediante Resolución No. 026-2011. Uno de los objetivos de la estrategia es dar cumplimiento a la implementación del Convenio de las Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica, específicamente en el Art. 6 sobre planes, proyectos y estrategias de conservación de la biodiversidad.</p>	<p>No se ha realizado la actualización del Plan Estratégico Institucional para el período 2019-2022 (En este proceso se deberá dar participación a los grupos de interés vinculados al sector de medio ambiente y recursos naturales, incluyendo representantes del sector económico).</p> <p>(En el caso de la Estrategia de Biodiversidad) no existen los fondos suficientes para el presupuesto de las</p>

	<p>Mediante Decreto No. 441-12 se creó el Comité Nacional de Biodiversidad, como organismo multisectorial e interinstitucional para el impulso e implementación de la Estrategia Nacional de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad y su Plan de Acción, así como asesorar en la toma de medidas y decisiones en relación a la conservación de la biodiversidad en la República Dominicana.</p> <p>Esto se evidencia en en el documento de la Estrategia, informe final, talleres, listado de participantes y promulgación del Decreto No. 441-12.</p> <p>Además, en el marco del proyecto de fortalecimiento institucional que se desarrollará entre 2018 y 2019, se contempla la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019-2022. Este proceso está previsto para desarrollarse con la participación de diversos actores y grupos interés vinculados al sector ambiental.</p>	<p>actividades de conservación de la biodiversidad.</p>
<p>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p>		<p>No se ha realizado la actualización de la Carta Compromiso al Ciudadano.</p> <p>No se han realizado encuestas, de forma periódica, para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés.</p> <p>No se ha realizado la evaluación del Plan Estratégico Institucional correspondiente al período 2012-2016.</p>
<p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p>	<p>En el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 se contó con la debida asignación presupuestaria y el apoyo de la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ/GIZ), que financió la realización de la red de producción institucional y la redacción final del documento.</p>	

	<p>Para la actualización de PEI correspondiente al período 2019-2022, el Ministerio dispone de los recursos necesarios, los cuales han sido donados por la Agencia Española de Cooperación Internacional (a través de un proyecto de fortalecimiento institucional) pero, además, cuenta con una contrapartida interna que fue presupuestada e incluida en el presupuesto institucional del presente año 2018.</p> <p>Los recursos de contrapartida corresponden al Fondo 2076 y están consignados en el presupuesto, con ello se cubriría la logística para la realización de reuniones y talleres de consulta y validación del plan estratégico</p>	
<p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p>	<p>Se aprobó en 2017, mediante la Resolución No. 0033-2017, el Manual de Organización y Funciones del Ministerio que establece las funciones de cada unidad organizacional, procurando evitar duplicidad de funciones entre las áreas.</p> <p>De igual modo, se aprobó mediante la Resolución No. 0006-2018 la Estructura y el Manual de Cargos del Ministerio, para equilibrar tareas y recursos entre las unidades organizativas y el personal.</p>	
<p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>El fin último que persigue el Ministerio es velar por la preservación, protección y uso sostenible del medio ambiente y los recursos naturales, por ello la responsabilidad social como política, queda reflejada en la estrategia institucional así como en la misión, visión y valores institucionales.</p> <p>Las acciones que desarrolla el Ministerio van dirigidas no sólo a la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, sino también a la creación de valor de forma sostenible para la sociedad y a fomentar la participación de la ciudadanía en la protección del medio ambiente, tomando en cuentas sus necesidades y preocupaciones en relación a los problemas ambientales que les afectan.</p> <p>Todo esto se evidencia, por ejemplo, en las actividades que realiza el Ministerio cada año, como jornadas para la limpieza de playas y jornadas de reforestación, conjuntamente con la participación de organizaciones privadas, participación de representantes comunitarios, ambientalistas</p>	

	<p>y organizaciones de sociedad civil en la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales.</p> <p>En ese sentido, vale destacar la implementación del Programa Permanente de Limpieza de Playas y Costas a nivel nacional con la finalidad de salvaguardar los ecosistemas costeros y mantenerlo en condiciones óptimas para los visitantes. Además, el trabajo que desarrolla el Ministerio para la protección de diversas especies como, por ejemplo, tiburones, rayas, pez loro.</p> <p>El Ministerio también impulsa acciones para fomentar la educación y conciencia ambiental en la población, especialmente en niños(as) y jóvenes. Tiene en marcha diversos programas educativos, por ejemplo, el Programa “Creciendo con mi Árbol”, que se desarrolla en coordinación con el Ministerio de Educación.</p> <p>Con el sector empresarial/industrial trabaja también para promover la adopción de producción sostenible y producción más limpia en los procesos productivos. Se han suscrito diversos acuerdos de colaboración interinstitucional en esta materia.</p>	
--	---	--

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

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

<p>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p>	<p>Se trabaja para avanzar en este sentido. Esto se evidencia en:</p> <p>Formulación de un primer Plan Estratégico Institucional para el período 2012-2016, que será evaluado y actualizado en 2018.</p> <p>Aprobación por resolución de una nueva estructura organizacional (Resolución No. 0008-2016, modificada por la Resolución No. 0020-2017), de cara a lograr una mejor y mayor alineación entre los objetivos institucionales y la estructura organizacional.</p> <p>Aprobación por resolución del Manual de Organización y Funciones del Ministerio (Resolución No. 0033-2017), tomando en cuenta las atribuciones que la normativa ambiental vigente le confiere al ministerio.</p> <p>Se aprobó en 2017 un proyecto, a ser financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional, para el fortalecimiento institucional del Ministerio, que incluye planificación estratégica, procesos y procedimientos institucionales, control interno, gestión de calidad y estadísticas ambientales.</p> <p>Se está trabajando en la implementación fortalecimiento del sistema de control interno. Esto implica la definición e implementación de políticas, procesos y procedimientos institucionales.</p>	<p>No se ha realizado la actualización del Plan Estratégico Institucional (para el período 2019-2022).</p> <p>No se ha realizado la evaluación del Plan Estratégico Institucional correspondiente al período 2012-2016.</p> <p>No existe todavía una base de datos, a nivel institucional, que permita la gestión de todas las iniciativas de cooperación (programas, proyectos, becas, equipos) y su alineación con las prioridades y objetivos institucionales.</p> <p>No existe la documentación formal de procesos y procedimientos institucionales.</p>
<p>2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.</p>	<p>Esto se evidencia en:</p> <p>Formulación de los planes operativos anuales de cada unidad organizacional, a los que se les da seguimiento cada trimestre.</p> <p>Aprobación mediante resolución del Manual de Organización y Funciones del Ministerio (Resolución No. 0033-2017), tomando en cuenta las responsabilidades y atribuciones que la normativa ambiental vigente le asigna al Ministerio.</p> <p>Además, se ha trabajado, conjuntamente con el MAP, en la formulación de la Estructura y Manual de Cargos para definir los perfiles propios de la institución y las tareas que corresponden a cada uno. Mediante la Resolución No. 0006-2018 se aprobaron tanto la Estructura y Manual de Cargos.</p>	<p>No se ha realizado la actualización del Plan Estratégico Institucional.</p> <p>No existe un sistema formal de monitoreo y evaluación que permita dar seguimiento a los planes institucionales.</p>

<p>3. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).</p>	<p>Esto se evidencia en la formulación de los planes operativos anuales de cada unidad, los cuales establecen metas e indicadores, que son monitoreados trimestralmente.</p>	<p>No existe un sistema formal de monitoreo y evaluación que permita dar seguimiento a los planes institucionales.</p>
<p>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p>	<p>Esto se evidencia en el proceso de formulación de los planes operativos anuales. Cada unidad formula su plan, en base a las prioridades que establece la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) y los objetivos que están reflejados en el PEI. El POA de cada año es aprobado por la MAE y socializado, a través del correo institucional (Centro de Información) y publicado, además, en el portal institucional.</p>	
<p>5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</p>	<p>Esto se evidencia en las matrices que se utilizan para dar seguimiento, a nivel de cada unidad organizacional, a las metas e indicadores establecidos en el POA. También en 2017, se inició el proceso de evaluación basada en resultados y competencias, permitiendo realizar acuerdos de desempeño con los empleados, para evaluar su desempeño alineado al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y del área.</p>	<p>No se ha realizado una evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012-2016. No se ha realizado la implementación de un sistema formal para monitorear y evaluar la implementación de la estrategia institucional, traducida en el PEI y en los planes operativos anuales. No se ha realizado la evaluación de desempeño por factores (acuerdos de cumplimiento) a todo el personal, a nivel de cada unidad organizacional.</p>
<p>6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la "producción" (productos/servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/</p>	<p>Esto se evidencia en las matrices que se utilizan para dar seguimiento, a nivel de cada unidad organizacional, a las metas e indicadores establecidos en el POA. También en 2017, se inició el proceso de evaluación basada en resultados y competencias, permitiendo realizar acuerdos de desempeño con los empleados, para evaluar su desempeño alineado al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y del área.</p>	<p>No se ha realizado la implementación de un sistema formal para monitorear y evaluar la implementación de la estrategia institucional, traducida en el PEI y en los planes operativos anuales.</p>

servicios e impacto (eficiencia).		
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Esto se evidencia en el proceso que se agotó, conjuntamente con el MAP, para modificar la estructura organizacional del Ministerio. Esto implicó la conformación de un Comité Ad Hoc (aprobado mediante la Resolución No. 04-2015) que durante el 30/01/2015 llevó a cabo un proceso de discusión y socialización de la estructura del Ministerio, que concluyó con la aprobación, mediante la Resolución No. 0008-2016 (modificada por la Resolución No. 0020-2017), de la nueva estructura organizacional del ministerio. Con esta nueva estructura se pretende visibilizar atribuciones y funciones que el ministerio realiza o que debe asumir, en función de la normativa ambiental vigente.	No se ha realizado una evaluación del Plan Estratégico Institucional correspondiente a 2012-2016. No se ha realizado una actualización del PEI 2012-2016.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	<p>Esto se evidencia en el proceso que se inició en 2017 para implementar y fortalecer el sistema de control interno de la institución. Esto implica la definición e implementación de políticas, procesos y procedimientos institucionales y la inducción y capacitación del personal, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión institucional y a la transparencia.</p> <p>En este proceso se están tomando como referencia normas nacionales e internacionales, como por ejemplo, NORTIC e ISO.</p> <p>La interacción con grupos de interés, la generación de servicios con valor agregado para los ciudadanos y aplicación de herramientas tecnológicas para mejorar los servicios que brinda la institución, se pueden evidenciar también en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento del Programa de Pagos por Servicios Ambientales (PSA) (Cuenca del Río Yaque del Norte), para la conservación de los bosques y la preservación de las fuentes. Los beneficiarios no pueden cambiar el uso de los suelos de los predios previamente 	

	<p>acordados y deben abstenerse de utilizar el predio en el desarrollo de actividades agrícolas, ganaderas u otras que pudieran afectar el ritmo de desarrollo natural de la vegetación. El PSA también busca prevenir y controlar incendios forestales, cacería ilegal y la extracción ilegal de productos del bosque integrando a las comunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, mediante la suscripción de acuerdos de colaboración con la participación de entidades de sector privado y sociedad civil. Por ejemplo, Acuerdo suscrito entre el Ministerio y el Grupo Jaragua, para trazar una ruta hacia el establecimiento de un mecanismo de cogestión que permita mejorar la protección de la Sierra de Bahoruco y garantizar su sostenibilidad. Otro importante acuerdo se firmó entre el Ministerio y The Nature Conservancy con el objetivo planificar y facilitar la implementación de proyectos de conservación; el fortalecimiento de capacidades técnicas; la consolidación de estrategias para adaptación al cambio climático, la reducción de riesgos derivados de fenómenos naturales, la realización de estudios científicos, la elaboración de estrategias para una pesquería sostenible y la seguridad hídrica protegiendo los ecosistemas productores de agua. - Lanzamiento de la Línea Verde, como el instrumento de comunicación llamado a encaminar las informaciones relativas a delitos ambientales, incendios forestales y otras situaciones de riesgo al medio ambiente y los recursos naturales hasta los mecanismos internos y/o externos con responsabilidad sobre las determinadas áreas afectadas, alimentando un sistema informático integral, que permitirá la supervisión y las respuestas oportunas y auditables tanto a los denunciantes como a otros procesos internos de control del Ministerio de Medio Ambiente. 	
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de</p>	<p>Se desarrolló una metodología y una primera encuesta durante la ejecución del plan de implementación de la nueva estructura organizativa aprobada mediante Res. 0020-2017. La encuesta previó un análisis</p>	<p>No se ha realizado la definición de indicadores internos y externos para monitorear el cambio y la innovación</p>

la demanda externa de innovación y cambio.	multivariado a los fines de identificar los componentes más relevantes que sirvan de indicadores.	en relación al desempeño o gestión institucional.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	<p>Se desarrolló un proceso de análisis y diseño de la estructura organizativa que incluyó el levantamiento de informaciones, la elaboración de un informe de diagnóstico, la instalación de un Comité Ad Hoc. El cambio organizacional fue un proceso participativo que perseguía alinear los objetivos institucionales, la estrategia institucional y la estructura organizativa, a fin de asumir las atribuciones y competencias dictadas por la Ley No. 64-00 y otras normativas ambientales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolución que establece el Comité Ad Hoc. - Fotos con grupos de interés, comunicación de socialización de la nueva estructura y lista de participantes a las reuniones de discusión de la nueva estructura. 	No se han establecido mecanismos de participación de grupos de interés en relación a estos temas.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).	<p>La gestión del cambio al nuevo diseño organizacional implicó la formulación de un plan de implementación así como la definición de un equipo de gestión del cambio.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de implementación de la nueva estructura (aprobado por resolución). - Conformación del equipo metamorfosis (ver presentación del sistema de gestión institucional y el equipo metamorfosis). 	No se han desarrollado las capacidades del personal para la gestión del cambio, utilizando metodologías y herramientas tales como, gestión por proyectos basada en el PMBOK, herramientas de análisis (5M, 5w+2h, WBS, dinámica de sistemas, técnicas estadísticas, entre otras).
4. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	<p>En el marco del proceso de implementación de la nueva estructura organizacional, aprobada por la Resolución No. 0008-2016 y modificada por la Resolución No. 0020-2017, se aprobó también un plan para implementar los cambios previstos en esta nueva estructura.</p> <p>El Departamento de Ingeniería y Arquitectura realizó un levantamiento de necesidades y costeó las adecuaciones que son requeridas. En vista de que el presupuesto anual de la institución ya estaba comprometido al momento de aprobarse el plan, se espera que para el presente año se</p>	

	<p>puedan realizar las adecuaciones y cambios planificados y presupuestados para el año.</p>	
<p>5. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</p>	<p>Este equilibrio se evidencia, por ejemplo, en el proceso que se agotó a nivel institucional para la discusión y aprobación de la nueva estructura organizacional, aprobada por la Resolución No. 0008-2016 y modificada por la Resolución No. 0020-2017.</p> <p>Este proceso se logró porque desde arriba hubo voluntad política para impulsar los cambios y, a nivel técnico, hubo también una participación activa del personal técnico y representación de las principales áreas temáticas. Durante todo el proceso se fueron discutiendo y socializando los cambios propuestos por cada área, en el marco del Comité Ad Hoc, conformado por resolución para tales fines.</p> <p>El documento final fue socializado y aprobado por resolución por la MAE.</p>	
<p>6. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.</p>	<p>Adicionalmente, como parte de la estrategia institucional de mejorar los servicios que brinda el Ministerio a la ciudadanía y fortalecer su capacidad de respuesta, se creó un Centro de Contacto y Atención al Usuario (“Línea Verde”) que permite la notificación de denuncias por vía telefónica o por medio de redes sociales, como Twitter y Facebook).</p> <p>La “Línea Verde” es el canal de comunicación llamado a encaminar las informaciones relativas a delitos ambientales, incendios forestales y otras situaciones de riesgo al medio ambiente, hasta los mecanismos internos y/o externos con responsabilidad sobre las determinadas áreas afectadas, alimentando un sistema informático integral, que permite la supervisión y las respuestas oportunas y auditables tanto a los denunciantes como a otros procesos internos de control del Ministerio.</p>	

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

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

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.</p>	<p>Esto se evidencia en el presupuesto anual del Ministerio y en el plan operativo anual que se formula, tomando en cuenta los objetivos institucionales así como las necesidades de los grupos de interés y las prioridades institucionales.</p>	
<p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p>	<p>El Ministerio cuenta con la Política, Procesos y Procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos, los cuales han sido formulados en consonancia con las disposiciones contenidas en la legislación vigente en materia de gestión humana.</p>	
<p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p>	<p>- Existe, esto se evidencia con la aplicación de la política de RRHH y el procedimiento de reclutamiento y selección, donde la selección se basa en las competencias requeridas para el puesto y el perfil del puesto. También en la política y procedimiento de evaluación para la inserción de nuevo personal. Ver informes de evaluación, el desarrollo de las personas se asegura en el procedimiento de detección de necesidades y coordinación de capacitación.</p> <p>- Cada año la Dirección de Recursos Humanos formula un plan de capacitación enfocado en los requerimientos de formación del personal y en las competencias identificadas a fortalecer en la evaluación del desempeño.</p>	

	<p>- Manual de Organización y Funciones del Ministerio (Resolución No. 0033-2017), tomando en cuenta las responsabilidades y atribuciones que la normativa ambiental vigente le asigna al Ministerio.</p> <p>- Estructura y Manual de Cargos (Resolución No. 0006-2018) para definir los perfiles propios de la institución y las tareas que corresponden a cada uno, de modo que se evite la duplicidad de funciones y las responsabilidades y tareas se distribuyan correctamente.</p>	
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, Recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	- Existe la política desarrollada de RRHH así como los procedimientos formulados y aprobados, en consonancia con la Ley No. 41-08. Esto incluyen los procedimientos de: Reclutamiento, selección y contratación; Promoción de servidores; Reajuste de Sueldo; Pago Bono por Desempeño y el Manual de Organización y Funciones.	
5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).	Existe la evaluación del desempeño individual, con impacto en la remuneración, reconocimiento, recompensa basado en el desempeño (Ver Política de RRHH así como los procedimientos de Evaluación del Desempeño; Pago Bono por Desempeño y Reajuste de Sueldo).	
6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.	<p>El Ministerio dispone del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Cargos, incluye los perfiles y competencias requeridas para cada cargo. La selección se realiza basada en los perfiles del puesto y en las competencias requeridas para cada cargo (Ver la Política de RRHH así como el procedimiento de Reclutamiento y Selección).</p> <p>Los planes de desarrollo de personal se basan en fortalecer el perfil requerido para el puesto y el desarrollo de las competencias identificadas (Ver procedimientos: Evaluación del Desempeño; Procedimiento de Detección de Necesidades y Coordinación de Capacitación).</p>	
7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios		No se ha realizado.

on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.		
8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).	En el Ministerio existe igualdad de condiciones y se otorga el derecho a toda persona a acceder al servicio público, sin más requisitos que los establecidos por el perfil del cargo (Ver Política de RRHH y Procedimiento de Concurso Interno y Externo).	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y	Las capacidades actuales de las personas se basan en términos de conocimiento, habilidades y actitudes (Ver Política de RRHH y Procedimiento de Evaluación del Desempeño y Procedimiento de Promoción, cuando surge una necesidad se identifica el recurso humano interno).	

compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.		
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.	El Ministerio cuenta con un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras del personal y de la organización (Ver Política de RRHH y los procedimientos: Evaluación del Desempeño; Procedimiento de Detección de Necesidades y Coordinación de Capacitación; Licencia para Estudios con o sin disfrute de sueldo).	
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Los programas de formación y desarrollo están dirigidos a todo el personal, basado en la detección de necesidades identificadas y los planes operativos de las unidades organizacionales. - Los acuerdos de desarrollo se realizan mediante una reunión de retroalimentación entre ambas partes. - El Ministerio dispone de un Procedimiento de Gestión y Evaluación del Desempeño. 	
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.		No se ha realizado en la institución.
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (porejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la	El Ministerio dispone de un procedimiento de Inducción de Personal, en el que se establece como responsabilidad del Supervisor inmediato ser el tutor, acompañar y retroalimentar al nuevo servidor público seleccionado durante su adaptación al nuevo puesto de trabajo.	

tutoría o la asignación de un mentor).		
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Esto se realiza en la institución (Ver Políticas de RRHH y los procedimientos de: Promoción de Servidores; Traslado del Servidor y el Procedimiento de Concurso Interno y Externo, donde la prioridad es primero el concurso Interno).	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).		No se realiza en la institución.
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		No se realiza en la institución.
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.		No se realiza en la institución.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se realiza en la institución.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	En el Ministerio existen diversos comités y grupos de trabajo, en los que se fomenta la participación y el diálogo. Ver minutas de reuniones de los comités de trabajos internos. Por ejemplo: CCI, Comité de Compras, Comité de Salud y Seguridad, etc.	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	Esto se realiza de manera parcial. Se evidencia en reuniones del Comité de Salud y Seguridad, el Comité de Ética y se cuenta con un buzón de sugerencias internas.	No existe un mecanismo formal, a través del cual los empleados puedan aportar ideas y sugerencias.
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	A los empleados del Ministerio se les da participación en el desarrollo de estrategias, planes, diseño de proyectos y procesos. Esto se evidencia, por ejemplo, en reuniones de trabajo que se llevan a cabo para formular los planes operativos de cada año; conformación de equipos técnicos de distintas áreas temáticas para la formulación de proyectos. Además, el Ministerio cuenta con la Asociación de Empleados y el Comité de Ética. Ambos constituyen espacios, a través de los cuales se pueden identificar acciones de mejora en favor del personal de la institución.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos.	A nivel insitucional se implementan los acuerdos de desempeño, los cuales se establecen alineados a las funciones del cargo y tomando en consideración las competencias del servidor, mediante una reunión donde participan ambos (empleado y supervisor inmediato) y se acuerdan y analizan los objetivos a lograr en el año. El empleado firma	

	el Formulario de Evaluación del Desempeño como aceptación (Ver Procedimiento de Gestión de Evaluación del Desempeño).	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Existe un Procedimiento de Clima Organizacional, el cual contempla ser aplicado cada 2 años, contempla, además, los planes de acciones de mejoras.	No se ha realizado aun la aplicación de este procedimiento.
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		No se ha realizado.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	La Dirección de Recursos Humanos tiene la función de velar por el bienestar de los servidores públicos asegurando las buenas condiciones ambientales de trabajo. Además, existe, el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, que cuenta con un plan de trabajo con actividades que incluye, por ejemplo, operativos de salud (Ver Plan de Salud y Seguridad en el Trabajo).	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la	Esto está contemplado en la Política de RRHH y los procedimientos: Licencia para Estudios Con o Sin Disfrute de Sueldo y Licencias y Permisos.	

información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	El Ministerio facilita ayudas a necesidades por accidentes, muertes. Esto se evidencia en las cartas de solicitud de apoyo que se presentan al Ministerio. Ver también Procedimientos de Beneficios a Empleados: Servicios Ópticos; Servicio Funerarios por Fallecimiento del Servidor o de un Familiar; Servicio de Transporte.	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).	Desde el Ministerio se desarrollan actividades sociales. Por ejemplo, felicitaciones a profesionales en su día; celebraciones de fechas como: día de la amistad, día de los padres, día de las madres, fiesta de Navidad, operativos de salud, día de las secretarías.	No existen actividades culturales y deportivas.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de	El Ministerio tiene identificado diversos grupos de interés vinculados al sector de medio ambiente y recursos naturales, con los que colabora y trabaja constantemente. Esto se evidencia, por ejemplo, en los acuerdos de colaboración interinstitucional que ha suscrito el Ministerio con diversos grupos y organizaciones que trabajan por la protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales. A través de estos acuerdos se recogen las preocupaciones y áreas de trabajo comunes que existen entre el Ministerio y estas organizaciones y grupos.	

<p>productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<p>Entre estos acuerdos vale destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo suscrito entre el Ministerio y el Grupo Jaragua, para trazar una ruta hacia el establecimiento de un mecanismo de cogestión que permita mejorar la protección de la Sierra de Bahoruco y garantizar su sostenibilidad. - The Nature Conservancy con el objetivo planificar y facilitar la implementación de proyectos de conservación; el fortalecimiento de capacidades técnicas; la consolidación de estrategias para adaptación al cambio climático, la reducción de riesgos derivados de fenómenos naturales, la realización de estudios científicos, la elaboración de estrategias para una pesquería sostenible y la seguridad hídrica protegiendo los ecosistemas productores de agua. - Acuerdos de Producción Sostenible firmados con diversas Asociaciones Empresariales para promover la producción más limpia en los sectores productivos. - Acuerdos de Cooperación con diversas universidades dominicanas, por ejemplo, la UASD, INTEC, UNICARIBE, entre otras. - Mesa Nacional de Co-manejo de Áreas Protegidas con el objetivo de intercambiar experiencias acumuladas en la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), como por ejemplo, la protección, vigilancia y monitoreo de los objetos de conservación, la participación comunitaria en la gestión de las áreas co-manejadas, la elaboración de planes operativos anuales (POA), investigación, ecoturismo y proyectos conjuntos para fortalecer la gestión. - Acuerdo de Co-manejo bajo la modalidad de Co-administración del Parque Nacional Luis Quinn, compartiendo así la administración del parque con la Asociación para el Desarrollo de San José de Ocoa, la Fundación Ocoa de Pie, la Sociedad de Desarrollo Ecológico El Manaclar, La Diócesis de Baní, el Movimiento de Cafetaleros de Acción Comunitaria y la Asociación de Cafetaleros La Esperanza. - Acuerdo de Cogestión para compartir el manejo del Parque Nacional Manglares del Bajo Yuna, en el que participan el Ayuntamiento Municipal de Sánchez, la Fundación Propagas, The Nature Conservancy (TNC), el Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno (CEBSE), y la Compañía Eléctrica San Pedro de Macorís (CESPM). 	
---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de Proveedores del Estado. - Procesos de compras y contrataciones, cumpliendo las disposiciones contenidas en la Ley No. 340-06. - Reuniones con proveedores o suplidores, en el marco del desarrollo de procesos de compras y contrataciones. 	
<p>2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>	<p>Esto se evidencia, por ejemplo, en los acuerdos de colaboración que ha suscrito el Ministerio con la Dirección General de Contrataciones Públicas para impulsar las compras sostenibles en el Estado y promover la protección ambiental y, por otro lado, con diversas asociaciones empresariales para que las empresas e industrias incorporen la producción más limpia (ahorro de agua, energía, insumos) en sus procesos productivos.</p> <p>Vale destacar también que el año pasado, se formuló la política de protección ambiental institucional del Ministerio y su correspondiente plan de acción, de modo que las operaciones de la entidad se lleven a cabo tomando en cuenta la preservación del entorno y el medio ambiente. Este plan incluye considerar, en los procesos de compras, aquellos proveedores o suplidores que ofrezcan productos que generen menor impacto al medio ambiente.</p>	<p>No se ha realizado todavía la aprobación de la política por parte de la MAE ni el correspondiente plan de implementación.</p>
<p>3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.</p>	<p>Se han suscrito Acuerdos, Convenios y Alianzas en temas específicos con entidades nacionales para promover la conservación y protección del medio ambiente y los recursos naturales.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo con el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS), a los fines de promover la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales así como la educación ambiental entre los beneficiarios de los programas que impulsa la Vicepresidencia de la República, a través del GCPS. - Acuerdo con el Ministerio de Educación, a los fines de promover la educación ambiental en las escuelas, en el marco de la revolución educativa que impulsa la Presidencia de la República. - Acuerdo con el Ministerio de Salud Pública y el Ayuntamiento De Santo domingo Este, con el objetivo de desarrollar acciones para crear un ambiente sano y fortalecer la gestión de riesgos en el Municipio Santo Domingo Este. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de cooperación Interinstitucional con la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), a los fines de ejecutar acciones para la implementación del Plan de Gobierno Electrónico. - Acuerdo con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, con el fin de promover el ordenamiento territorial y avanzar en el proceso de formulación del plan nacional de ordenamiento territorial y apoyar a los municipios en la elaboración de los planes municipales de ordenamiento municipal. - Acuerdo con la Dirección General de Contrataciones Públicas para promover las “compras verdes” en el Estado (mayo 2017). 	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se ha realizado un monitoreo o seguimiento de forma sistemática.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se ha realizado la actualización del Plan Estratégico Institucional (período 2019-2022), en el que se deberán considerar aquellas alianzas que sean necesarias con el sector privado para alcanzar los objetivos estratégicos que se definan para los próximos cuatro años.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	<p>En cada Acuerdo, Convenio o Proyecto que el Ministerio establece con algún socio estratégico, se designan las responsabilidades que asume cada una de las partes y su compromiso con el cumplimiento del mismo, así como los mecanismos de control, evaluación, revisión y estatus del mismo.</p> <p>Evidencia: Ver los documentos de acuerdos, convenios y proyectos que el Ministerio ha realizado con socios estratégicos.</p>	No se ha realizado un monitoreo o seguimiento de forma sistemática, a los fines de verificar el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos asumidos por cada una de las partes.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.	<p>El Ministerio ha aumentado su capacidad organizativa y de gestión, apoyándose en las capacidades y fortalezas de otras agencias, especialmente de organismos internacionales.</p> <p>Esto se evidencia en la diversidad de proyectos que son o han sido ejecutados por el Ministerio, a través de distintas agencias, como el</p>	

	<p>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Proyecto de Reingeniería del Sistema Nacional de Áreas Protegidas o el de Biodiversidad Costera y Marina) o la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (Proyecto que crea la Red Nacional de Producción Más Limpia en la Rep. Dom.) como organismos implementadores.</p> <p>También se destacan las consultas regionales que llevó a cabo en 2017 el Ministerio, conjuntamente con el PNUD, a los fines de generar un documento país, en el que se recogen los compromisos voluntarios que se asumirán para la protección y preservación de los océanos (Documento: Nuestros océanos, nuestro futuro. Compromisos de la República Dominicana para la conservación de los océanos, mares y vida submarina).</p> <p>Además, el acuerdo suscrito en 2017 entre el Ministerio y el PNUD, a los fines de fortalecer el liderazgo y capacidad de gestión y coordinación del Ministerio, para promover el uso sostenible del ambiente y los recursos naturales en el país.</p>	
<p>8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.</p>	<p>El Ministerio ha participado en múltiples actividades formativas, de benchlearning y bechmarking, con la finalidad de compartir, comparar y adaptar las mejores prácticas en el sector.</p> <p>Dentro de estas actividades, se han realizado visitas al extranjero para conocer mejores prácticas, por ejemplo, en el campo de la investigación y conservación de especies; invitaciones a especialistas y líderes del sector en la región a nuestro país para que expongan sus mejores prácticas para adaptarlas e introducirlas en nuestro sistema. Igualmente, se han coordinado y se ha participado en congresos internacionales celebrados tanto dentro como fuera del país en distintas materias vinculadas al ámbito de medio ambiente y recursos naturales, donde se realizan mesas de trabajo, consultas y paneles exponiendo la experiencia de los países participantes, incluyendo la Rep. Dom.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de viajes. - Fotos de participación en foros nacionales e internacionales. 	

	<p>- Invitación y asistencia del Ministerio a talleres, foros, conferencias nacionales e internacionales vinculados al ámbito de medio ambiente y recursos naturales.</p> <p>- Organización, por parte del Ministerio, de actividades, como talleres, conferencias, foros, para discutir con representantes de entidades nacionales e internacionales, temas vinculados al ámbito ambiental.</p>	
<p>9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.</p>	<p>Para la contratación de proveedores se aplican las disposiciones de la Ley No. 340-06 sobre Contrataciones Públicas y su Reglamento de Aplicación. Se preparan Términos de Referencia para cada proceso, incluyendo los aspectos sociales y ambientales que interesan al Ministerio.</p> <p>Los proveedores del Estado deben de someterse a los requisitos establecidos en el pliego de condiciones o términos de referencias a demás de calificar.</p> <p>Evidencias: pliego de condiciones específicas para Compras y Contrataciones de Bienes y/o Servicios conexos, ha sido elaborado por la Dirección General de Contrataciones Públicas, para ser utilizado en los Procedimientos de Licitaciones regidos por la Ley No. 340-06, de fecha dieciocho (18) de agosto del dos mil seis (2006), sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones</p> <p>En este sentido, vale destacar la suscripción de un acuerdo de colaboración entre el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Dirección General de Contrataciones Públicas para impulsar las compras sostenibles (“compras verdes”) en el Estado y promover la protección ambiental (mayo 2017).</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Asegurar una política proactiva de información (por</p>	<p>La institución cuenta con su portal informativo (http://www.ambiente.gob.do), a través del cual se publican todas las</p>	

<p>ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. Sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).</p>	<p>informaciones referentes a la Institución y al sector, tales como funcionamiento, estructura, organigrama, procesos, procedimientos, informes, transparencia, actividades en las que participa la Máxima Autoridad y/o funcionarios y personal técnico del Ministerio, concursos, etc. Este portal permite el acceso, a usuarios internos y externos, mediante plataformas móviles.</p> <p>De igual manera tenemos presencia en las principales redes sociales, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instagram: @ambienterd • Twitter: @ambienterd • Facebook: @MinisterioAmbienteRD <p>En 2017, la Máxima Autoridad de la institución, mediante comunicación dirigida a todo el personal, designó a la Dirección de Comunicaciones del Ministerio como único vocero externo oficial y a la Dirección de Recursos Humanos como único vocero interno oficial para facilitar la comunicación dentro y fuera de la institución.</p> <p>Además, la Dirección de Comunicaciones del Ministerio cuenta con un plan de comunicaciones.</p>	
<p>2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p>El Ministerio mantiene relaciones permanentes con representantes comunitarios, de la sociedad civil y el sector empresarial, a los fines de conocer y atender sus necesidades y requerimientos, pero también para promover la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales.</p> <p>Constantemente, se organizan actividades y reuniones, conjuntamente con representantes de grupos de interés vinculados al sector, dando así respuesta a sus necesidades.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión de la MAE con representantes de un colectivo de organizaciones ambientalistas a los que manifestó su decisión de abordar y dar respuesta los problemas macro y estratégicos que debe enfrentar el país para garantizar la preservación del patrimonio natural de la Rep. Dom. (agosto 2016). 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Encuentro entre el Ministerio y representantes de diversos sectores de Jarabacoa y La Vega para analizar la problemática ambiental de esa zona (septiembre 2016). - Puesta en circulación de reglamento que permite a la ciudadanía conocer cómo pueden impactarles los proyectos que se levanten en su entorno (diciembre 2016). - Reunión con representantes de los regentes forestales para intercambiar ideas que sirvan de base a un nuevo reglamento para reglamentar el funcionamiento de los planes de manejo que han sido aprobados por el Ministerio (enero 2016). - Jornada junto a la Fundación Acción Verde, Inc., que busca educar y crear conciencia sobre la importancia de preservar las especies protegidas (enero 2018). - Creación del Voluntariado Ambiental, en el marco del Décimo Séptimo Aniversario del Ministerio, para que con el apoyo de los jóvenes voluntarios se promueva la participación de las comunidades en la conservación, gestión y uso sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente (agosto 2017). 	
<p>3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>Existen varios mecanismos que involucran a la sociedad civil, con lo cual sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación Social en el Proceso de Evaluación Ambiental: Se dispone de un reglamento (Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el Proceso de Evaluación Ambiental) que permite a la ciudadanía conocer cómo pueden impactarles los proyectos que se levanten en su entorno. En este documento se establece que consultores y promotores de obras desarrollen un plan de socialización con las comunidades aledañas, y dejen claro si se garantiza la conservación de los recursos naturales tales como servicio de agua, drenaje, paisaje, si ha de generar contaminación sónica y otros aspectos que perturben la tranquilidad de la gente. (diciembre 2016). - Acuerdos de Co-manejo de las Áreas Protegidas (Por ejemplo, Acuerdo entre el Ministerio de Medio Ambiente y Grupo Jaragua para trazar una ruta hacia el establecimiento de un mecanismo de cogestión que permita mejorar en la protección y garantizar la sostenibilidad de esta importante área protegida (agosto 2017); el 	

	<p>Acuerdo entre el Ministerio y el Ayuntamiento Municipal de Sánchez, la Fundación Propagas, The Nature Conservancy (TNC), el Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno (CEBSE), y la Compañía Eléctrica San Pedro de Macorís (CESPM) para la co-gestión del Parque Nacional Manglares del Bajo Yuna con el propósito de realizar actividades de conservación, educación y reforestación, orientadas a facilitar la recuperación de áreas degradadas, conservar la biodiversidad, así como los atributos hídricos y escénicos del referido parque nacional (enero 2018).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consejo Regional de Coordinación para la Reserva de Biosfera Jaragua, Bahoruco y Enriquillo, integrado por representantes de las gobernaciones y alcaldías de esta zona así como por miembros de diversas organizaciones no gubernamentales y diversos ministerios. - Mesa Nacional de Co-Manejo de Áreas Protegidas de la República Dominicana con el objetivo de intercambiar las experiencias acumuladas por la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP). 	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>Los/as ciudadano/as pueden enviar comentarios y/o sugerencias o quejas vía la página web del Ministerio, las redes sociales (Instagram: @ambienterd; Twitter: @ambienterd y/o Facebook: @MinisterioAmbienteRD) o correo electrónico: denuncias.marena@gmail.com</p> <p>Además, el Ministerio cuenta con el Centro de Contacto y Atención al Usuario (“Línea Verde”) que permite la notificación de denuncias por vía telefónica o por medio de redes sociales. La “Línea Verde” es el canal de comunicación llamado a encaminar las informaciones relativas a delitos ambientales, incendios forestales y otras situaciones de riesgo al medio ambiente, hasta los mecanismos internos y/o externos con responsabilidad sobre las determinadas áreas afectadas, alimentando un sistema informático integral, que permite la supervisión y las respuestas oportunas y auditables tanto a los denunciantes como a otros procesos internos de control del Ministerio.</p>	<p>No se han realizado encuestas, de forma periódica, para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés.</p>

	<p>En otro orden, se han instalado buzones de sugerencias y denuncias en las instalaciones de la institución. El buzón de denuncias lo gestiona el Comité de Ética y el de sugerencias la Dirección de Participación Social.</p>	
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>La Institución cuenta con un sub-portal de Transparencia en el portal web, donde se publican todas las informaciones correspondientes al accionar de la organización como base legal, resoluciones, estructuras, derechos y deberes del ciudadano, plan estratégico, planes operativos anuales, estadísticas, memorias institucionales, ejecuciones presupuestarias, entre otras (http://ambiente.gob.do/transparencia/).</p> <p>En ese mismo orden, vale destacar que la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental evalúa mensualmente la transparencia de la institución y emite un informe anual con la puntuación obtenida por el Ministerio. El seguimiento a la gestión interna está a cargo de la Oficina de Acceso a la Información del Ministerio, como punto focal ante la DGEIG.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte mensual de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental. • Sub-Portal Oficina de Acceso a la Información sobre Transparencia. <p>Es importante mencionar también la publicación en la página web del Ministerio, de los permisos ambientales emitidos así como la información relativa a las ruedas de prensa sobre temas de interés para el Ministerio y la ciudadanía en general.</p>	
<p>6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la</p>	<p>En relación a la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes, el Ministerio ha creado diversos Comité o Consejo de Cuencas, a través de los cuales las comunidades pueden participar en el proceso de toma de decisiones en relación a la Cuenca o Micro-cuenca en cuestión.</p>	<p>No se realiza el seguimiento de acuerdo a lo planificado (3 visita por año) por el Viceministerio de Suelos y Aguas, debido a las limitaciones económicas. La flata de seguimiento</p>

<p>gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>	<p>De igual modo, se fomenta la participación social en el proceso de evaluación ambiental: Se dispone de un reglamento (Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el Proceso de Evaluación Ambiental) que permite a la ciudadanía conocer cómo pueden impactarles los proyectos que se levanten en su entorno. En este documento se establece que consultores y promotores de obras desarrollen un plan de socialización con las comunidades aledañas, y dejen claro si se garantiza la conservación de los recursos naturales tales como servicio de agua, drenaje, paisaje, si ha de generar contaminación sónica y otros aspectos que perturben la tranquilidad de la gente. (diciembre 2016).</p> <p>En cuanto a la gestión de residuos sólidos, el Ministerio ofrece asesorías y/o capacitaciones a los ayuntamientos, para que junto a las comunidades puedan realizar actividades para gestionar o manejar los desechos sólidos.</p> <p>También a empresas, escuelas y colegios privados el Ministerio ofrece charlas para la implementación de sistemas de gestión de residuos.</p> <p>Evidencia: fotos, informes, listado de participación sobre actividades y charlas enfocadas en el tema de residuos.</p>	<p>puede hacer que los comités se inhabiliten o dejen de funcionar.</p> <p>No se han realizado encuestas, de forma periódica, para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés.</p> <p>No se visualiza cambios en el comportamiento de las personas sobre manejo de residuos.</p>
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>	<p>La Institución emitió en 2014 su primera Carta Compromiso, en la que se definieron las informaciones generales, compromisos de calidad, modalidad de quejas y sugerencias, entre otros, con la finalidad de gestionar eficazmente y explicar a la ciudadanía las expectativas y servicios disponibles.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carta Compromiso al Ciudadano 2014. • Página Web del Ministerio, a través de la cual se informa a la ciudadanía sobre los servicios que se ofrecen. 	<p>No existe en el Ministerio un Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>No se ha realizado la actualización de la Carta Compromiso al Ciudadano.</p>

<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>	<p>El personal del Ministerio, incluyendo a la MAE mantienen contacto permanente con los grupos de interés vinculados al sector medioambiental, de esta forma logran disponer, de manera constante, de información sobre sus necesidades, preocupaciones y expectativas. Además, se cuenta con el Departamento de Participación Social, a través del cual se le da participación a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones (por ejemplo, consulta pública en el proceso de evaluación ambiental). Esto se evidencia, por ejemplo, en los encuentros y reuniones que se realizan periódicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuentro entre el Ministerio y representantes de diversos sectores de Jarabacoa y La Vega para analizar la problemática ambiental de esa zona (septiembre 2016). - Reunión con representantes de los regentes forestales para intercambiar ideas que sirvan de base a un nuevo reglamento para reglamentar el funcionamiento de los planes de manejo que han sido aprobados por el Ministerio (enero 2016). - Reuniones de los Comites o Consejos de Cuencas, generalmente entre 1 y 2 meses. - Mesa Nacional de Co-manejo de Áreas Protegidas con el objetivo de intercambiar experiencias acumuladas en la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), como por ejemplo, la protección, vigilancia y monitoreo de los objetos de conservación, la participación comunitaria en la gestión de las áreas co-manejadas, la elaboración de planes operativos anuales (POA), investigación, ecoturismo y proyectos conjuntos para fortalecer la gestión. - Participación de la ciudadanía en el proceso de evaluación ambiental, a través de las consultas públicas que se realizan (Por ejemplo, (i) Consulta Pública para actualización de Normas de Calidad de Aire y Control de Emisiones Contaminantes (febrero 2016) y (ii) Consulta Pública sobre el nuevo Reglamento Técnico Ambiental para el Manejo de Granjas Porcinas (junio 2017). 	<p>No se han realizado encuestas que, de forma periódica, permitan medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés o bien que permitan disponer de información sobre el comportamiento de los ciudadanos/clientes y sus necesidades o requerimientos de nuevos servicios.</p>
--	--	---

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Alinearla gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.</p>	<p>La gestión financiera de la institución se encuentra alineada con los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual. Anualmente cada unidad organizacional prepara su plan operativo anual y presupuesta sus actividades, en función de los recursos asignados al Ministerio.</p> <p>Adicionalmente, se formula el correspondiente plan anual de compras, en el que se estipulan todas las compras que se requieren en el año. Es importante destacar que a lo largo del año pueden surgir imprevistos o emergencias (como, por ejemplo, incendios forestales o conflictos sociales y medioambientales) que demandan de recursos (adicionales, en muchos casos), por lo que no siempre es posible mantener alineados la ejecución del plan operativo anual y el presupuesto del Ministerio.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de ejecución presupuestaria. • Plan Anual de Compras y Contrataciones. • Plan Operativo Anual. • Presupuesto anual asignado por ley al Ministerio. 	<p>No se ha realizado la formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2019-2022.</p>
<p>2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.</p>	<p>Desde mediados de 2017 se está trabajando en el fortalecimiento del sistema de control interno del Ministro. Se ha formulado y aprobado la política de control interno y la metodología para la administración y valoración de riesgos. Actualmente, se está trabajando en el contenido de los talleres a ser impartidos en las áreas administrativa y financiera para la gestión y control de riesgos.</p>	<p>No se ha realizado la capacitación e inducción al personal de las áreas administrativa y financiera para la gestión y mitigación de riesgos.</p>
<p>3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.</p>	<p>La gestión del Ministerio está soportada en el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), a través del cual se registran todas las transacciones financieras y presupuestarias. Además, la Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría General de la República, revisa todos los expedientes que se generan en el Ministerio antes de que se efectúe cualquier pago. Además, cada año se le remite a la Dirección General de Presupuesto un informe de la ejecución presupuestaria.</p>	

	<p>Asimismo, el Plan Anual de Compras del Ministerio y los procesos de licitaciones se publican en la página web del Ministerio. Este plan se formula cada año en función plan operativo anual de cada unidad organizacional y el presupuesto asignado a la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal institucional: www.ambiente.gob.do (Sección de Transparencia). • Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF). • Informes de Ejecución Presupuestaria remitidos a la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES). • Plan Anual de Compras. • Publicación de los procesos de compras y licitaciones. 	
<p>4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.</p>	<p>Se cumple con las normativas del Sistema de Administración Financiera del Estado, mediante el uso del Sistema Integrado de Gestión Financiera, que integra los siguientes componentes del Sistema: Presupuesto – Contabilidad - Compras y Contrataciones - Tesorería, además del módulo de Contraloría, 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.</p> <p>Los sistemas establecidos de los procesos y recursos financieros se citan a continuación.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF). • Sistema de Monitoreo de la Administración Pública. • Sistema de Contabilidad Gubernamental (UEPEX) para gestionar la contabilidad de los proyectos. 	
<p>5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto</p>	<p>El Ministerio trabaja de manera coordinada con los órganos rectores del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado y de Planificación del Estado. Cumple las directrices del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y de la Dirección General de Presupuesto.</p>	<p>No se ha realizado la formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2019-2022.</p>

<p>por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos).</p>	<p>Se remite a la Dirección General de Presupuesto la ejecución trimestral y anual del presupuesto por programas y/o proyectos. De igual modo, se remite cada año y cada trimestre la programación y ejecución físico-financiera de los proyectos de inversión pública al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo así como la actualización de los indicadores correspondientes al sector de medio ambiente y recursos naturales, contemplado en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remisión anual de la actualización correspondiente al Ministerio, en el marco del Plan Nacional Plurianual del Sector Público. • Ejecución presupuestaria remitida cada año al Ministerio de Hacienda, gestionada a través del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF). • Informes de presupuestos físico-financieros de programas y proyectos. • Informe semestral de ejecución proyectos contemplados en el Sistema Nacional de Inversión Pública al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. <p>En relación a este punto, es importante destacar que para los próximos dos años se tiene prevista la ejecución de un proyecto de fortalecimiento institucional, con recursos donados por la Agencia Española de Cooperación Internacional, que contempla el fortalecimiento del sistema de planificación institucional así como el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación de los programas y proyectos ejecutados por el Ministerio.</p> <p>De igual modo, en el marco del proceso en marcha, desde mediados de 2017, para fortalecer el sistema de control interno institucional, se ha formulado un plan de protección del medio ambiente enfocado en la gestión institucional, que contempla acciones para lograr, entre otras cosas, ahorro energético.</p>	<p>No existe un sistema de monitoreo y evaluación de los programas y proyectos del Ministerio.</p> <p>No se ha realizado la puesta en marcha del plan de protección del medio ambiente.</p>
---	--	---

<p>6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p>	<p>La MAE delegó en el Coordinador Administrativo-Financiero las responsabilidades en materia administrativa y financiera. Sin embargo, la MAE toma las decisiones institucionales en relación a ambas materias.</p> <p>Adicionalmente, el Manual de Organización y Funciones del Ministerio, aprobado por resolución en 2017, establece las funciones de cada unidad organizacional, incluyendo las áreas administrativa y financiera.</p> <p>Esto se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación No. 0039-02, de agosto 2017. - Manual de Organización y Funciones del Ministerio (Resolución No. 0033-2017). 	
<p>7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</p>		<p>No se realiza análisis costo-beneficio para fundamentar las decisiones de inversión.</p>
<p>8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.</p>		<p>No se ha realizado.</p>

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo</p>	<p>En el marco del proceso de fortalecimiento del sistema de control interno, se está trabajando en la formulación de los procedimientos para el control, gestión y seguridad de la información a nivel institucional así como en la identificación de las información que produce cada unidad</p>	<p>No existe un sistema de documentación a nivel institucional. No se ha realizado la definición de procedimientos que permitan el</p>

con la estrategia y los objetivos operativos.	organizacional, a los fines de construir el sistema de documentación y archivo del Ministerio.	control, gestión y seguridad de la información.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	La información externa que se genera diariamente, es recogida, procesada y almacenada por la Dirección de Comunicaciones del Ministerio y socializada a todo el personal, a través del Centro de Información (Resumen diario de noticias en formato digital), a los fines de que sea utilizada en la toma de decisiones.	
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.	En el marco del proceso de fortalecimiento del sistema de control interno, que se inició a mediados de 2017, se está trabajando en la definición de un procedimiento para el control y seguridad de la información a nivel institucional. Además, se está trabajando con todas las unidades organizativas en el levantamiento de una serie de informaciones para la construcción del Sistema de Documentación y Archivo así como del Plan de Información y Comunicación del Ministerio.	No existe un sistema de documentación y archivo que permita controlar y gestionar la información y el conocimiento a nivel institucional, alineado a la planificación estratégica y tomando en cuenta las necesidades de los grupos de interés.
4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).	El Ministerio cuenta con correo institucional para facilitar la comunicación interna y externa. Además, se dispone del Centro de Información (correo interno) administrado por la Dirección de Recursos Humanos, para comunicar internamente todo aquello que es relevante o que debe ser de conocimiento de todo el personal (por ejemplo, circulares, noticias, documentos de trabajo). En ese mismo orden, vale destacar que la Dirección de TI está trabajando para mejorar la capacidad de la intranet, como herramienta interna de trabajo.	No se ha realizado la actualización de la intranet, de modo que pueda ser utilizada como herramienta de trabajo por todo el personal.
5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).		No existe un proceso formal de socialización continua para compartir conocimiento, especialmente por cursos y capacitaciones en los que participa el personal del ministerio a nivel nacional e internacional.

<p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p>	<p>A través de la página web del Ministerio se pone a disposición de los grupos de interés y la sociedad en general, información relevante vinculada al sector medioambiental.</p> <p>Esta página cuenta con un sub-portal de Transparencia, donde se publican todas las informaciones correspondientes al accionar de la organización como base legal, resoluciones, estructuras, derechos y deberes del ciudadano, plan estratégico, planes operativos anuales, estadísticas, memorias institucionales, ejecuciones presupuestarias, entre otras (http://ambiente.gob.do/transparencia/).</p>	
<p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>		<p>No se realiza, de manera formal, la retención de información y/o conocimiento clave de los empleados que dejan la institución.</p>

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p>	<p>La Dirección de Tecnología, como área transversal de apoyo a las demás áreas del Ministerio, realiza su Plan Operativo Anual (POA) tomando en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las estrategias nacionales relacionadas con tecnología (Estrategia Nacional de Desarrollo (END), República Digital, Nortics, Gobierno Abierto, Datos Abiertos, etc). - El Plan Estratégico Institucional 2012-2016, en el que la Dirección de Tecnología tuvo una participación en su elaboración. - Planes Operativos Anuales (POAs) de las demás áreas del Ministerio, coordinando el posible apoyo de las tecnologías en el logro de las metas planteadas en estos planes, por ejemplo: Implementación de sistemas; 	

	<p>automatización de procesos; adquisición de equipos adecuados; sistema de radio comunicación con las áreas protegidas, entre otros.</p> <p>El POA de la Dirección de Tecnología se formula a partir de los requerimientos de las unidades organizativas del Ministerio, ajustando dichos requerimientos a la disponibilidad presupuestaria.</p>	
<p>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p>	<p>No se monitorea y evalúa la efectividad de las tecnologías, sin embargo previo a la adquisición de sistemas se realiza una proyección de los beneficios esperados, por ejemplo, correo en la nube; telefonía IP, sistema administrativo y financiero; impresoras centralizadas; virtualización de equipos, etc.</p> <p>Es posible realizar informes de la efectividad de los sistemas implementados (Denuncias; Informes de Cumplimiento Ambiental; Administrativo y Financiero; Telefonía) respecto de como se manejaban antes de implementarlos.</p>	<p>No se ha realizado.</p>
<p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p>	<p>Debido a la falta de recursos destinados a la capacitación del personal del Ministerio, la Dirección de Tecnología ha incluido en su Plan Operativo Anual la capacitación interna de los empleados en materia de TICs, incluyendo el uso seguro y eficiente de los sistemas del Ministerio. En este sentido, durante el año pasado se capacitó a más de treinta (30) personas internamente en el uso de software de oficina.</p>	
<p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p>		
<p>✓ La gestión de proyectos y tareas</p>	<p>Los proyectos de inversión pública que ejecuta el Ministerio se gestionan, a través del Sistema de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). Además, se está trabajando en la construcción de una base de datos que permita gestionar todos los proyectos del Ministerio. A la fecha se tiene el registro de todos los proyectos nuevos y en ejecución.</p>	<p>No existe una base de datos o plataforma informática que facilite la gestión y el seguimiento de los proyectos que ejecuta el Ministerio.</p>
<p>✓ La gestión del conocimiento</p>		<p>No se ha realizado un uso sistemático de la intranet, como herramienta</p>

		interna de trabajo, para compartir conocimiento e información.
✓ Las actividades formativas y de mejora		No existe el uso de las TI como herramienta interna para realizar actividades formativas y/o de mejoras.
✓ La interacción con los grupos de interés y asociados	El Ministerio interactúa permanentemente con los grupos de interés y asociados, a través de las redes sociales (Instagram: @ambienterd; Twitter: @ambienterd y/o Facebook: @MinisterioAmbienteRD) o a través del correo electrónico: denuncias.marena@gmail.com para notificar denuncias o situaciones de riesgo al medio ambiente.	
✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.	Existe un Departamento de Operaciones, en la Dirección de TI, que se encarga de administrar las redes del Ministerio tanto interna como externa. Evidencia: Ver Manual de Organización y Funciones del Ministerio. En cuanto aspectos de seguridad, disponibilidad, segmentación y velocidad. Se ha implementado un sistema de redes externas con las oficinas provinciales y también se implementó una red interna de alta calidad y disponibilidad teniendo equipos especializados para realizar estas conexiones manteniendo alta seguridad.	
5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.	Con la finalidad de mejorar los servicios prestados por el Ministerio se han implementado diversos sistemas y bases de datos para la gestión de la información, por ejemplo: Sistema Administrativo y Financiero, Sistema de Autorizaciones Ambientales, Sistema de Denuncias Ambientales, entre otros. Estos sistemas permiten almacenar de forma segura la información del Ministerio, permitiendo un acceso rápido para servir de soporte en los procesos de consulta de expedientes y toma de decisión.	
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.	Como parte de la estrategia institucional de mejorar los servicios que brinda el Ministerio a la ciudadanía y fortalecer su capacidad de respuesta, se ha impulsado el uso de las tecnologías (TIC's) y de las redes sociales. Por ejemplo, se creó un Centro de Contacto y Atención al Usuario ("Línea Verde") que permite la notificación de denuncias por vía telefónica o por medio de redes sociales.	No se ha enlazado a las direcciones provinciales al programa CRM.

	<p>La “Línea Verde” es el canal de comunicación llamado a encaminar las informaciones relativas a delitos ambientales, incendios forestales y otras situaciones de riesgo al medio ambiente, hasta los mecanismos internos y/o externos con responsabilidad sobre las determinadas áreas afectadas. Es alimentando por un sistema informático integral, que permite la supervisión y las respuestas oportunas y auditables tanto a los denunciantes como a otros procesos internos de control del Ministerio.</p> <p>Además, la página web del Ministerio cuenta con un servicio gratuito de chat en línea, a través del cual se puede contactar al personal de la institución para canalizar solicitudes, presentar quejas, denuncias o sugerencias.</p> <p>Hay dos proyectos para ofrecer servicios en línea. El primero, es la construcción de la Ventanilla Única de todos los Ministerios del país, que el Ministerio de Obras Públicas desarrolla para el otorgamiento de todos los permisos de construcción, ejemplo: viviendas, hoteles, estaciones de combustibles, entre otros. El proyecto es la Ventanilla Única de Comercio Exterior, que desarrolla la Dirección General de Aduanas. En estos proyectos, está contemplada la verificación en línea sobre el estatus de los proyectos o autorizaciones ambientales por parte de los usuarios. Ambos proyectos constituyen metas presidenciales. Se espera que, para final de año, se pongan en ejecución.</p> <p>Los servicios que la Dirección de Ventanilla Única actualmente ofrece en la página web del Ministerio son: Formularios de registro de proyectos; Términos de Referencia para estaciones de combustibles y proyectos mineros. También, atienden vía telefónica las llamadas para la consultas de proyectos, a través de la línea verde. Evidencias: página web del Ministerio.</p> <p>Amismo, las solicitudes de la OAI se pueden tramitar por el sistema de correo que suministra el SAI (Solicitud de Acceso a la Información Pública) que lo instaló la DIGEIG.</p>	<p>No se ha enlazado a todas las áreas temáticas del Ministerio al programa CRM.</p> <p>No se ha mejorado la capacidad de los computadores.</p>
--	---	---

	<p>En el marco del Proyecto República Digital, el Ministerio ha implementado un estrategia de gobierno electrónico, con el fin de automatizar los servicios y que estos puedan ser ofrecidos en línea a los ciudadanos. En este sentido, por ejemplo, se ha implementado el Sistema de Denuncias Ambientales, por medio del cual el ciudadano puede denunciar cualquier ilícito ambiental por distintas vías (Página web; WhatsApp; Centro de contacto o Correo electrónico) y el Sistema de Reporte de Informes de Cumplimiento Ambiental, por medio del cual empresas con autorizaciones ambientales pueden reportar, de forma digital, sus informes semestrales de cumplimiento.</p>	
<p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p>	<p>El personal de la Dirección de Tecnología se mantiene participando constantemente en actividades de presentación de innovaciones tecnológicas, manteniéndose actualizados en las diferentes herramientas que pueden ser utilizadas para apoyar el logro de los objetivos del Ministerio. Se mantiene, además, una buena relación con socios de negocios locales de las principales empresas de innovación tecnológica a nivel mundial, permitiéndonos tener acceso a demostraciones y pruebas de nuevas tecnologías de forma gratuita. En este sentido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ha iniciado la implementación y migración a un nuevo Sistema de Radio Comunicación Digital para apoyar las operaciones de los guardaparques a nivel nacional habiendo ya migrado dos (2) parques a nivel nacional. - Se han adoptado nuevas prácticas y herramientas para el desarrollo de sistemas modernos que están siendo utilizadas en el desarrollo de nuestra plataforma de Servicios en Línea. - Se han iniciado los procesos de contratación de servicios en la nube para garantizar alta disponibilidad y seguridad de los servicios críticos del Ministerio. - Se mantienen actualizadas anualmente las fichas técnicas tanto de equipos como los sistemas y los requerimientos para consultorías. 	
<p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y</p>	<p>Se han implementado sistemas de virtualización de centros de datos y escritorio virtuales, lo que ha permitido reducir los equipos necesarios</p>	

<p>medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>en nuestro centro de datos de veintidós (22) a sólo tres (3) servidores físicos y el cambio de más de treinta (30) computadoras por terminales de bajo consumo. Estas iniciativas han logrado un ahorro eléctrico importante en las operaciones de tecnología del Ministerio.</p> <p>Se ha implementado, además, un servicio de impresoras controladas y centralizadas en cada área, permitiendo retirar las impresoras individuales que se encontraban distribuidas en todo el Ministerio, reduciendo así, en gran medida, la cantidad de cartuchos de impresión y papel utilizados en las labores diarias del Ministerio.</p> <p>De igual modo, en el marco del proceso en marcha, desde mediados de 2017, para fortalecer el sistema de control interno institucional, se ha formulado un plan de protección del medio ambiente enfocado en la gestión institucional, que contempla acciones para lograr, entre otras cosas, ahorros en materia energética y en relación a desechos electrónicos.</p>	
--	---	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.	En el marco del proyecto de fortalecimiento institucional que se ejecutará entre 2018-2020, con la asistencia técnica y financiera de la AECID, está contemplada la mejora de procesos y procedimientos institucionales. Está previsto el mapeo y documentación de los procesos y procedimientos clave del Ministerio.	No se ha realizado.
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).	En el marco del proyecto de fortalecimiento institucional que se ejecutará entre 2018-2020, con la asistencia técnica y financiera de la AECID, está contemplada la mejora de procesos y procedimientos institucionales. Está previsto el mapeo y documentación de los procesos y procedimientos clave del Ministerio así como la identificación y asignación de responsabilidad a los propietarios de los procesos. Asimismo, en el marco del proceso de fortalecimiento del sistema de control interno del Ministerio se han elaborado y aprobado varios procedimientos, en los que se establecen las responsabilidades de los involucrados. Evidencias: Ver los procedimientos elaborados en la Dirección de Planificación y Desarrollo.	No se ha realizado la documentación de todos los procesos claves.
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.	En el marco del proceso de fortalecimiento del sistema de control interno del Ministerio se está trabajando para generar capacidades en materia de gestión y control de riesgos, asociados a los procesos y objetivos institucionales, y fortalecer los controles. A partir del mes de marzo, se iniciarán talleres de capacitación con las áreas administrativa y financiera, a cargo de la Dirección de Revisión y Análisis de Operaciones. En estos talleres se identificarán y evaluarán	No se ha analizado y evaluado los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.

	aquellos riegos asociados a los objetivos de cada unidad, que deban ser mitigados.	
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.	En el marco del proyecto de fortalecimiento institucional que se ejecutará entre 2018-2020, con la asistencia técnica y financiera de la AECID, se tiene previsto el mapeo e identificación de los procesos claves para alinearlos al Plan Estratégico Institucional y, por ende, a los objetivos estratégicos.	No se ha realizado la actualización del Plan Estratégico Institucional para el período 2019-2022, ni de los procesos y procedimientos institucionales.
5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).	<p>El Ministerio, de forma periódica, socializa con los grupos de interés externos y la ciudadanía en general las propuestas de instrumentos regulatorios (normas, reglamentos), de modo que los comentarios/observaciones que puedan plantear al respecto, sean tomados en cuenta para el diseño y mejora de los procesos y procedimientos institucionales. En estos procesos de consulta, también participan técnicos del Ministerio de diferentes áreas.</p> <p>Asimismo, los grupos de interés externos pueden participar en el proceso de evaluación ambiental, para lo cual se dispone del Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el proceso de Evaluación Ambiental.</p> <p>Este involucramiento se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de consulta pública para actualización de normas de calidad de aire y control de emisiones contaminantes (febrero 2016). - Proceso de consulta pública para el Reglamento Técnico Ambiental para el Manejo de Granjas Porcinas (marzo 2017). 	
6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.		No se ha realizado.

<p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario.</p>	<p>Se trabaja en la simplificación de trámites del proceso de autorizaciones ambientales.</p> <p>Esto se evidencia con la solicitud del Ministerio de Administración Pública de simplificar los trámites de autorizaciones ambientales, levantamiento y documentación del proceso de autorizaciones ambientales en equipo, con los dueños del proceso, propuesta de un flujograma del proceso simplificado.</p> <p>Además, la MAE ha emitido varias resoluciones, a los fines de simplificar los procesos. Esto se evidencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolución No. 0015/2016 sobre la construcción en zona urbana que simplifica el proceso y los requisitos para tramitar la permisología de los proyectos de construcción en zonas urbanas y de poco impacto ambiental. - Resolución No. 0019/2018, que simplifica las tarifas para la importación y exportación de animales, plantas maderas, semillas y sus derivados, para permitir adecuar el proceso para los planes de las emisiones de esas autorizaciones vía electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha realizado la simplificación de los trámites internos de solicitudes de autorizaciones ambientales. - No se ha realizado la instalación de una plataforma para que los usuarios puedan dar seguimiento a sus solicitudes de autorizaciones vía página web. - No se ha mejorado la respuesta por parte de las áreas temáticas a los usuarios de los proyectos, para reducir el tiempo del servicio. Muchas veces, de manera separada solicitan informaciones complementarias. - No se ha realizado la adecuación del CRM a los cambios que se han venido realizando en el Ministerio en el último año.
<p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p>		<p>No se ha realizado la actualización de la Carta Compromiso del Ministerio, a los fines de monitorear indicadores de desempeño y de gestión, para medir la eficacia de los procesos y la satisfacción de los grupos de interés.</p>
<p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización</p>		<p>No se ha realizado.</p>

(por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).		
10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.	<p>En el Ministerio se mantiene en constante benchlearning a nivel nacional e internacional. Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <p>Participación de técnicos en talleres de benchlearning del MAP, participación en talleres, seminarios y conferencias nacionales e internacionales relacionados a las áreas temáticas.</p> <p>Revisión de disposiciones y normativa nacional e internacional para la elaboración o actualización de los procesos institucionales. Por ejemplo: Revisión de Accesos de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC); Adquisición de Activos de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC); Políticas y procedimientos que componen el sistema y los subsistemas de Recursos Humanos de nuestra Institución; Procedimientos y Metodología para la Valoración y Administración de Riesgos Institucionales, entre otros.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares).		No existe.
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y	<p>El Ministerio involucra a los ciudadanos y grupos interesados en el proceso de formulación de reglamentos ambientales. Esto se evidencia en las convocatorias a vistas públicas y en la publicación de documentos, a través de la página web del Ministerio para consulta pública.</p> <p>También se les involucra en el proceso de evaluación de proyectos. El Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el proceso de Evaluación Ambiental, especifican los requisitos que deben cumplir promotores de proyectos, además de los mecanismos de cómo los</p>	No se han realizado encuestas, de forma periódica, para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés con los servicios que ofrece el Ministerio.

<p>productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p>	<p>comunitarios empoderarse y rechazar, si fuera necesario, obras que afecten su salud o les resten plusvalía a sus inversiones.</p> <p>La participación de los ciudadanos/clientes en el proceso de formulación y/o actualización se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta pública para actualizar normas de calidad de aire y control de emisiones contaminantes (febrero 2016). - Consulta pública sobre reglamento manejo granjas porcinas (junio 2017). 	
<p>3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.</p>		<p>No se ha realizado la actualización de la Carta Compromiso de la institución, tomando en cuenta estándares de calidad en relación a los servicios y productos institucionales.</p>
<p>4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.</p>	<p>La participación de los ciudadanos/clientes en el proceso de prestación de servicios, se evidencia en los acuerdos de co-manejo de las áreas protegidas. Por medio de este mecanismo se involucra a los grupos de interés en la gestión, conservación y protección del medio ambiente y los recursos naturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo entre el Ministerio de Medio Ambiente y Grupo Jaragua para trazar una ruta hacia el establecimiento de un mecanismo de cogestión que permita mejorar en la protección y garantizar la sostenibilidad de esta importante área protegida (agosto 2017). - Acuerdo entre el Ministerio y el Ayuntamiento Municipal de Sánchez, la Fundación Propagas, The Nature Conservancy (TNC), el Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno (CEBSE), y la Compañía Eléctrica San Pedro de Macorís (CESPM) para la co-gestión del Parque Nacional Manglares del Bajo Yuna con el propósito de realizar actividades de conservación, educación y 	

	<p>reforestación, orientadas a facilitar la recuperación de áreas degradadas, conservar la biodiversidad, así como los atributos hídricos y escénicos del referido parque nacional (enero 2018).</p> <p>- Acuerdo de co-manejo bajo la modalidad de delegación de administración para el Santuario Marino Arrecifes del Sureste, en el que junto al Ministerio participan diversas entidades privadas y organizaciones sin fines de lucro (febrero 2018).</p>	
<p>5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.</p>	<p>El Ministerio ha puesto a disposición del público, a través de su página web, un formulario, por medio del cual se puede solicitar información. Cuenta también con diversos canales de comunicación, por medio de los cuales los/as ciudadano/as pueden enviar propuestas y/o sugerencias para el desarrollo o mejora de los servicios que brinda el Ministerio (Instagram: @ambinterd; Twitter: @ambinterd y/o Facebook: @MinisterioAmbienteRD).</p> <p>Además, a finales de 2017, realizó un hackathón ambiental, a los fines de promover el desarrollo de soluciones tecnológicas, prototipos y modelos de innovación en la protección del medio ambiente y la biodiversidad. Los principales retos a ser abordados: (i) mejorar los servicios que ofrece el Ministerio, (ii) fortalecer la resiliencia, (iii) mejorar la protección de la biodiversidad y ecosistemas, (iv) facilitar las denuncias ambientales, (v) promover el ecoturismo sostenible y la conciencia ambiental, entre otros.</p>	
<p>6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.</p>	<p>El Ministerio actualiza, de forma permanente, su página web, a través de la cual se publican informaciones son relevantes, fiables y de interés para la ciudadanía. De esta forma, resulta fácil y accesible la información. Se evidencia en la página web.</p>	
<p>7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos</p>	<p>Esto se evidencia en mejoras en las áreas de Servicio a los Usuarios, la extensión del horario institucional hasta las 4 pm (Resolución No. 0002-2017) y en el caso de la Dirección de Servicios por Ventanilla Única y del área de Correspondencia hasta las 6:00 p.m. lo cual fue debidamente informado y compartido con todos los miembros de la Institución. En el</p>	

<p>idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).</p>	<p>caso del Centro de Denuncias (Línea Verde), los ciudadanos cuentan con diversos mecanismos para presentar denuncias. Por la vía telefónica el horario de recepción de llamadas es de lunes a viernes de 8 am a 7 pm. Esta medida se ejecuta, en virtud de la creciente demanda de servicios por parte de los usuarios y atendiendo al horario de labores de las instituciones afines, para poder ofrecer una atención de calidad y aumentar la capacidad de respuesta del Ministerio.</p> <p>De igual modo, a través de las redes sociales los ciudadanos pueden también comunicarse y acceder a la institución.</p> <p>Además, el Ministerio cuenta con una página web que se actualiza constantemente, a través de la cual se difunden documentos, informes, estudios y videos sobre el sector medioambiental.</p>	
<p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.</p>	<p>El Ministerio cuenta con el Centro de Contacto y Atención al Usuario (“Línea Verde”) que permite la notificación de denuncias por vía telefónica o por medio de redes sociales. La “Línea Verde” es el canal de comunicación llamado a encaminar las informaciones relativas a delitos ambientales, incendios forestales y otras situaciones de riesgo al medio ambiente, hasta los mecanismos internos y/o externos con responsabilidad sobre las determinadas áreas afectadas, alimentando un sistema informático integral, que permite la supervisión y las respuestas oportunas y auditables tanto a los denunciantes como a otros procesos internos de control del Ministerio.</p> <p>Además, se habilitó un correo institucional para recibir denuncias, quejas, presentar reclamaciones: denuncias.marena@gmail.com</p>	

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</p>	<p>Esto se evidencia en mejoras en las áreas de Servicio a los Usuarios, la extensión del horario institucional hasta las 4 p.m. (Resolución No. 0002-2017) y en el caso de la Dirección de Servicios por Ventanilla Única y del área de Correspondencia hasta las 6:00 p.m., lo cual fue debidamente informado y compartido con todos los miembros de la Institución. En el caso del Centro de Denuncias (Línea Verde), los ciudadanos cuentan con diversos mecanismos para presentar denuncias. Por la vía telefónica el horario de recepción de llamadas es de lunes a viernes de 8 a.m. a 7 p.m. Esta medida se ejecuta, en virtud de la creciente demanda de servicios por parte de los usuarios y atendiendo al horario de labores de las instituciones afines, para poder ofrecer una atención de calidad y aumentar la capacidad de respuesta del Ministerio.</p> <p>El servicio que ofrece el Ministerio, a través de la Oficina de Libre Acceso a la Información y de la Dirección de Participación Social es gratuito. De hecho, en el último año, a través de la Línea 311, que administra la OAI, no se han recibido quejas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No existe suficiente personal para dar respuestas a los usuarios. - No existe seguimiento constante del personal que brinda el servicio. - No se ha realizado una medición de la calidad del servicio que brinda el Ministerio. - No se mide el grado de la satisfacción del usuario.
<p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p>	<p>Esto se evidencia en la participación de los ciudadanos/clientes en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los Comités de Cuencas que operan en las siguientes localidades: Bonao (3), Moca (1), Baní (1), San Juan de la Maguana (3), Azua (1), Barahona (1), Cuenca Artibonito (13). Sólo hay un Consejo de Cuenca y es el que administra la Cuenca del Artibonito. La participación de los ciudadanos en los comités o consejos de cuencas es a través de las organizaciones económicas, sociales, culturales y deportivas que lo integran. Fueron organizados por el Viceseministro de Suelos y Aguas. 	<p>No existe un involucramiento activo de los Comités de Cuencas en las actividades que realiza las Direcciones Provinciales del Ministerio.</p>

	<p>Las evidencias se pueden observar en : informes, reuniones, listados de las organizaciones que los conformana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesa Nacional de Co-manejo de Áreas Protegidas, en la que junto al Ministerio, participan representantes de organizaciones comunitarias y de organizaciones no gubernamentales, a los fines de compartir experiencias acumuladas en materia de conservación, protección, vigilancia, participación comunitaria en la gestión de las áreas protegidas. - Acuerdos de Co-manejo de Áreas Protegidas, para fomentar la alianza público-privada en la gestión, conservación y preservación de las áreas protegidas. - Participación Social en el Proceso de Evaluación Ambiental: Se dispone de un reglamento (Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el Proceso de Evaluación Ambiental) que permite a la ciudadanía conocer cómo pueden impactarles los proyectos que se levanten en su entorno. En este documento se establece que consultores y promotores de obras desarrollen un plan de socialización con las comunidades aledañas, y dejen claro si se garantiza la conservación de los recursos naturales tales como servicio de agua, drenaje, paisaje, si ha de generar contaminación sónica y otros aspectos que perturben la tranquilidad de la gente. (diciembre 2016). - Vistas y consultas públicas en relación a instrumentos regulatorios (normas y reglamentos ambientales) para su formulación o actualización (Por ejemplo, (i) Consulta Pública para actualización de Normas de Calidad de Aire y Control de Emisiones Contaminantes (febrero 2016) y (ii) Consulta Pública sobre el nuevo Reglamento Técnico Ambiental para el Manejo de Granjas Porcinas (junio 2017)). 	
<p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p>	<p>Esto se evidencia en mejoras en las áreas de Servicio a los Usuarios, la extensión del horario institucional hasta las 4 pm (Resolución No. 0002-2017) y en el caso de la Dirección de Servicios por Ventanilla Única y del área de Correspondencia hasta las 6:00 p.m. lo cual fue debidamente informado y compartido con todos los miembros de la Institución. En el caso del Centro de Denuncias (Línea Verde), los ciudadanos cuentan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No existen facilidades para discapacitados para parqueos. - No existen rampas para discapacitados o minusválidos en el área del Lobby.

	<p>con diversos mecanismos para presentar denuncias. Por la vía telefónica el horario de recepción de llamadas es de lunes a viernes de 8 am a 7 pm. Esta medida se ejecuta, en virtud de la creciente demanda de servicios por parte de los usuarios y atendiendo al horario de labores de las instituciones afines, para poder ofrecer una atención de calidad y aumentar la capacidad de respuesta del Ministerio.</p> <p>El servicio que ofrece el Ministerio, a través de la Oficina de Libre Acceso a la Información y de la Dirección de Participación Social es gratuito.</p> <p>En relación a los servicios que se brindan por medio de la Dirección de Servicios de Ventanilla Única, los costos están regulados y aprobados por resolución de la MAE.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Resolución No. 0011-2016 que establece los costos para obtención de los Certificados de Impacto Mínimo (CRIM), las Constancias, los Permisos y las Licencias Ambientales. - La Resolución No. 0006-2017 que establece las tarifas por ingreso a las áreas protegidas. - La Resolución No. 0029-2017 establece los costos de las autorizaciones ambientales para operaciones de minería no metálica en virtud del procedimiento establecido por la Resolución No. 0001-2017. <p>En cuanto a las instalaciones del Ministerio, para facilitar el acceso a personas con movilidad reducida, se cuenta con una rampa en el primer nivel del edificio y con ascensores en cada piso. Además, todas las áreas de servicio y atención al público (D. de Servicios de Ventanilla Única, D. de Participación Social y Oficina de Libre Acceso a la Información) están ubicadas en el primer nivel.</p>	
<p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma</p>	<p>La página web del Ministerio cuenta con una sección correspondiente a Transparencia, a través de la cual se pone a disposición del público toda la información relativa a base legal y legislación aplicable, procesos de compras y contrataciones, programas y proyectos, entre otros. De igual</p>	

de decisiones, etc.).	<p>modo, se cuenta con una sección sobre Servicios, en la que se presenta información sobre los proceso de autorizaciones, certificaciones y concesiones ambientales así como de otros servicios.</p> <p>Además, se publican las convocatorias a vistas públicas y los ciudadanos pueden participar en los proceso de evaluación ambiental.</p> <p>Asimismo, en materia de transparencia, el Ministerio es evaluado constantemente por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental.</p>	
5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).		No se han realizado encuestas, de forma periódica, para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés en relación a la calidad de los servicios, calidad de las asesorías, recomendaciones ofrecidas por el personal técnico.
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).		No se ha realizado.
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).	<p>La institución cuenta con su portal informativo (http://www.ambiente.gob.do), a través del cual se publican todas las informaciones referentes a la Institución y al sector. Este portal permite el acceso, a usuarios internos y externos, mediante plataformas móviles y está organizada por temas, facilitando así la lectura y la búsqueda de información.</p> <p>Por medio de las redes sociales, especialmente Twitter y Facebook se publica información constantemente. El ministerio dispone de cuentas oficiales, garantizando así la calidad y veracidad de la información que se publica.</p>	
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.		No se han realizado encuestas, de forma periódica, para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de interés.

9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No se han realizado encuestas, de forma periódica.
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No se han realizado encuestas, de forma periódica, a los fines de medir el nivel de confianza que tiene la ciudadanía en la institución y los servicios que brinda.

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.	<p>Los grupos de interés se involucran en el proceso de prestación de servicios y productos, por ejemplo, a través de los acuerdos de co-manejo. Estos acuerdos les permiten participar del proceso de gestión, protección y conservación de las áreas protegidas. Esto se evidencia, por ejemplo, en: (i) Acuerdo de Co-manejo bajo la modalidad de Co-administración del Parque Nacional Luis Quinn, compartiendo así la administración del parque con diversas entidades privadas y de sociedad civil, (ii) Acuerdo de Cogestión para compartir el manejo del Parque Nacional Manglares del Bajo Yuna y (iii) Acuerdo de Co-manejo del Santuario Marino Arrecifes del Sureste.</p> <p>El mecanismo de consulta y vistas públicas les permite también participar del proceso de diseño de los instrumentos regulatorios. Esto se evidencia, por ejemplo, en: (i) Consulta Pública para actualización de Normas de Calidad de Aire y Control de Emisiones Contaminantes (febrero 2016) y (ii) Consulta Pública sobre el nuevo Reglamento Técnico Ambiental para el Manejo de Granjas Porcinas (junio 2017)).</p> <p>De igual modo, se da la participación social en el proceso de evaluación ambiental: Se dispone de un reglamento (Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el Proceso de Evaluación Ambiental) que permite a la ciudadanía conocer cómo pueden impactarles los proyectos</p>	

	<p>que se levanten en su entorno. En este documento se establece que consultores y promotores de obras desarrollen un plan de socialización con las comunidades aledañas, y dejen claro si se garantiza la conservación de los recursos naturales tales como servicio de agua, drenaje, paisaje, si ha de generar contaminación sónica y otros aspectos que perturben la tranquilidad de la gente.</p>	
<p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p>	<p>La Dirección de Participación Social, reciben sugerencias en las vistas públicas realizadas, donde los ciudadanos pueden participar como observadores.</p> <p>Las sugerencias son implementadas. Las mismas son tomadas en cuenta por la MAE y se las comunican al promotor para que las implemente. Si se reciben informaciones y si la comunidad quiere que se modifique el lugar o horario, se hacen las sugerencias para hacer los cambios. Toman en cuenta que haya una representación significativa de los comunicadores.</p> <p>Las invitaciones enviadas por los promotores y/o consultores a las instituciones, juntas de vecinos y organizaciones para la participación a vistas públicas, pueden ser realizadas de acuerdo a las necesidades de la comunidad; por lo que se requiere una buena representación de la comunidad, actores claves y, también, por parte del Ministerio de Medio Ambiente.</p> <p>Las convocatorias pueden ser recibidas con 7 días laborables previos a la actividad y de acuerdo a la fecha establecida de la vista pública, para fines de coordinación (Ministerio de Medio Ambiente / Direcciones Provinciales).</p> <p>Evidencias: Reglamento y procedimiento para la consulta pública en el proceso de evaluación ambiental, informes, lista de participantes en consultas públicas. Ver las mismas en la Dirección de Participación Social.</p>	<p>- No se ha establecido que las invitaciones a vistas públicas sean realizadas en horarios donde la comunidad pueda estar debidamente representada por los actores involucrados.</p> <p>- No se ha cumplido con la facilitación de los mecanismos necesarios (combustible, vehículo, viáticos) para garantizar la participación de los técnicos a las vistas públicas.</p>

<p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p>	<p>Como parte de la estrategia institucional de mejorar los servicios que brinda el Ministerio a la ciudadanía y fortalecer su capacidad de respuesta, se ha impulsado el uso de las redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram) y, además, se creó un Centro de Contacto y Atención al Usuario (“Línea Verde”) que permite la notificación de denuncias por vía telefónica o por medio de redes sociales.</p> <p>La “Línea Verde” es el canal de comunicación llamado a encaminar las informaciones relativas a delitos ambientales, incendios forestales y otras situaciones de riesgo al medio ambiente, hasta los mecanismos internos y/o externos con responsabilidad sobre las determinadas áreas afectadas, alimentando un sistema informático integral, que permite la supervisión y las respuestas oportunas y auditables tanto a los denunciantes como a otros procesos internos de control del Ministerio. Además, la página web del Ministerio cuenta con un servicio gratuito de chat en línea, a través del cual se puede contactar al personal de la institución para canalizar solicitudes, presentar quejas, denuncias o sugerencias.</p>	
<p>4. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p>		<p>No se ha realizado.</p>
<p>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>	<p>En el caso de los Comités de Cuencas y Consejos de Cuencas se reúnen generalmente con una periodicidad de uno a dos meses. El Viceministerio de Suelos y Aguas, le ha sugerido que elaboren planes operativos y que lo envíen al Ministerio, a los fines de determinar como se les pueden apoyar. Evidencias: Listados de participación e informes de reuniones.</p> <p>Y el caso de la Mesa Nacional de Co-manejo de Áreas Protegidas, la periodicidad de las reuniones es de al menos una vez al año, de acuerdo al Párrafo del Artículo 36 del Reglamento para el Co-manejo de Áreas Protegidas en la República Dominicana.</p>	<p>- No existe un involucramiento de los comités activo en las actividades que realiza el Ministerio en sus territorios.</p> <p>- No se ha realizado, de manera efectiva, el plan de visita del Viceministerio de Suelos y Aguas, que consiste en realizar 3 visitas por año, debido a dificultades logísticas.</p> <p>- No existe una integración activa de las direcciones provinciales en las actividades de los Comités de Cuencas.</p>

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	<p>Esto se evidencia en la extensión del horario institucional hasta las 4 p.m. (Resolución No. 0002-2017) y en el caso de la Dirección de Servicios por Ventanilla Única y del Área de Correspondencia hasta las 6:00 p.m., lo que fue debidamente informado y compartido con todos los miembros de la Institución.</p> <p>En el caso del Centro de Denuncias (Línea Verde), el horario para recepción de denuncias, por vía telefónica, es de lunes a viernes de 8 a.m. a 7 p.m. Esta medida se ejecuta, en virtud de la creciente demanda de servicios por parte de los usuarios y atendiendo al horario de labores de las instituciones afines, para poder ofrecer una atención de calidad y aumentar la capacidad de respuesta del Ministerio.</p>	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	Esta información se publica en la página web del Ministerio, en la sección de Servicios y varía en función del servicio que se solicita.	
3. Costo de los servicios.	<p>Los costos de los servicios están regulados y aprobados por resolución de la MAE.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Resolución No. 0011-2016 que establece los costos para obtención de los Certificados de Impacto Mínimo (CRIM), las Constancias, los Permisos y las Licencias Ambientales. - La Resolución No. 0006-2017 que establece las tarifas por ingreso a las áreas protegidas. - La Resolución No. 0029-2017 establece los costos de las autorizaciones ambientales para operaciones de minería no metálica en virtud del procedimiento establecido por la Resolución No. 0001-2017. 	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Este tipo de información está regulada y aprobada por resolución de la MAE.	

	<p>Esto se evidencia en las resoluciones que emite el Ministro de Medio Ambiente, en las que se establece la unidad organizacional que tiene responsabilidad sobre el servicio y, por ende, se le instruye dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la resolución. Además, esta información también se publica en la página web del Ministerio, en la sección de Servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Resolución No. 0011-2016 que establece los costos para obtención de los Certificados de Impacto Mínimo (CRIM), las Constancias, los Permisos y las Licencias Ambientales. - La Resolución No. 0006-2017 que establece las tarifas por ingreso a las áreas protegidas. - La Resolución No. 0029-2017 establece los costos de las autorizaciones ambientales para operaciones de minería no metálica en virtud del procedimiento establecido por la Resolución No. 0001-2017. 	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número de canales de información y su eficiencia.</p>	<p>El Ministerio ha puesto a disposición de la ciudadanía y los grupos de interés diversos medios o canales para facilitar la comunicación y el acceso a información relativa a los servicios y gestión institucional. Esto se evidencia en el uso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales (cuentas de Twitter, Facebook, Instagram). - Página Web (sección de Noticias, de Transparencia). - Servicio gratuito de chat en línea, disponible a través de la página web. - Presencial. 	
<p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p>	<p>La información está ampliamente disponible para todo el público, a través de distintos canales. Es publicada por la Dirección de Comunicaciones (único vocero externo oficial del Ministerio), de esta manera se mantiene control de la información que se difunde. Además, se publica en la página web del Ministerio.</p> <p>La información sobre servicios, horarios, costo de servicios es regulada y aprobada por resolución de la MAE, lo que garantiza su veracidad.</p>	

	Esto se evidencia en los canales de comunicación disponibles para difundir información (página web, redes sociales) y resoluciones que emite la MAE.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No existe un sistema de gestión que permita dar seguimiento a estos objetivos.
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	No aplica.	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Los esfuerzos desarrollados para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia en materia de información se evidencian en las evaluaciones que realiza la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental. Por ejemplo, en octubre, noviembre y diciembre de 2017 la puntuación del Ministerio fue de de 99%, 99% y 99% respectivamente.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.	El tiempo que conlleva procesar las quejas es de 20 días laborables. El número representa el código que es asignado a la queja recibida. La Línea Verde, sistema que recibe y gestiona las quejas de los usuarios del Ministerio, empezó a operar en mayo de 2017. El número de operación de dicha línea es 809.539.6400. Evidencia: Sistema de recepción y procesamiento de quejas.	No se ha realizado la dotación completa de vehículos a nivel nacional para las unidades que atienden las quejas.
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.	Los expedientes no se devuelven por errores. Se solicitan informaciones complementarias. Los expedientes no se procesan si no están completos. El comité evaluador si verifica que el expediente no está completo lo desestima, para que se complete el mismo con informaciones complementarias.	- No se ha enlazado a las Direcciones Provinciales al Pprograma CRM. Solo están integradas las siguientes provincias: San Cristóbal, Santiago, Santo Domingo, Distrito Nacional, La Romana y Samaná. -No se ha realizado la integración de todas las áreas temáticas al programa CRM.
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por	Se cumplen los requerimientos legales de los servicios brindados por el Ministerio conforme a las regulaciones realizadas.	- No existe un control de calidad para el proceso de evaluación ambiental.

ejemplo requerimientos legales).	Evidencias: Ver reglamentos y procedimiento de autorizaciones ambientales.	- No existe estandarización de la categorización establecida en el procedimiento de evaluar el proceso.
----------------------------------	--	---

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	El Ministerio cuenta con una página Web, donde se informa sobre la cultura del Ministerio, servicios, proyectos, información ambiental, transparencia, noticias, compras y contrataciones. También existe la Línea Verde y las redes sociales para dar respuesta a la sociedad. Evidencia, consultar a la Dirección de Comunicación, para verificar el grado en que ha mejorado la imagen.	No se han realizado, de forma periódica, encuestas de satisfacción para evaluar la imagen y el rendimiento global del Ministerio.
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de del personal en la toma de decisión, la misión, visión y valores.	En el proceso de inducción de personal se da a conocer la misión, la visión y los valores institucionales. Evidencia: Ver Procedimiento y Charla de Inducción.	No existe involucramiento del personal en la toma de decisión.
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No se ha realizado.
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de	En el proceso de inducción se socializa el Código de Ética (Ver Procedimiento de Inducción de Personal) y, actualmente , se está	

interés y la importancia de un compromiso ético.	desarrollando un procedimiento para identificar conflictos de interés y el compromiso ético.	
5. Mecanismos de consulta y diálogo.		No se ha realizado.
6. La responsabilidad social de la organización.	Como ente rector del medio ambiente y los recursos naturales se realizan, de forma periódica, actividades, tales como: limpieza de playas (3er. sábado del mes de septiembre), jornadas de reforestación (mes de octubre), celebración del Día de la Capa de Ozono, el 3er. domingo del mes de junio se realiza una actividad denominada un Día Sin Emisiones , donde se promueve la no utilización de vehículos de motor.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.	Cada año, a partir del PEI, se formula el plan operativo anual, el cual refleja los objetivos y metas institucionales y de cada unidad organizacional. Cada tres meses, el responsable de cada unidad debe rendir cuentas sobre los avances planificados para el trimestre en cuestión. Evidencia: Matriz de seguimiento trimestral del POA. De igual modo, cada año el responsable de cada unidad (Viceministros, Directores y Encargados) debe evaluar el desempeño del personal bajo su responsabilidad. Evidencia: Formularios de evaluación del personal.	
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No se han documentado todos los procesos y procedimientos institucionales.
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.	El Ministerio cuenta con un Manual de Cargos donde se evidencia la distribución de las diferentes tareas por cada cargo y el sistema de evaluación de las personas se evidencia en el Procedimiento de Gestión y Evaluación del Desempeño.	
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.	Existe la evaluación del esfuerzo individual. Esto se evidencia en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño y el reconocimiento del esfuerzo, se evidencia en los procedimientos: Pago Bono por Desempeño y Promoción de Servidores.	No existe el reconocimiento de equipo.

5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se ha realizado.
--	--	---------------------

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.)	Para promover un buen ambiente de trabajo y reducir la insatisfacción referente a las condiciones de trabajo, el Ministerio, a través de la D. de Recursos Humanos, cuenta con el Procedimiento de Reporte de Inconvenientes relacionados con las Funciones. Asimismo, existe la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades. Para esto se dispone del Procedimiento de Traslado del Servidor así como el Procedimiento de Promoción de servidores.	
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).	Existe enfoque hacia las cuestiones sociales. Para esto, ver la Política de RRHH y los procedimientos de: Licencias y Permisos; Licencias Médicas; Licencia para Estudios Con o Sin Disfrute de Sueldo.	
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.	Existe igualdad de acceso a la función pública: Derecho universal de acceder a los cargos públicos y a las oportunidades de la función pública, sin otro criterio que el mérito personal y sin discriminación de género, discapacidad o de otra índole. Para esto, ver los derechos individuales contenidos en la Política de RRHH del Ministerio.	
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	Existe buena disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales. Para esto, ver las condiciones del trabajo contenidas en la Política de RRHH el Ministerio.	

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

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

1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.	El Ministerio cuenta con un Plan de Carrera y Desarrollo de Competencias. Para esto ver en la Política de RRHH: Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Promoción y ver el Procedimiento de: Detección de Necesidades y Coordinación de Capacitación; Evaluación del Desempeño y Promoción de Servidores.	
2. Motivación y empoderamiento.		No existe un plan para promover la motivación y el empoderamiento.
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	Cada año la Dirección de Recursos Humanos formula un plan de capacitaciones enfocado en todo el personal, en un función de los requerimientos de formación que presentan las áreas, a los fines de cumplir con sus objetivos y metas.	

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o en heredad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).	Desde la Dirección de Recursos Humanos, se generan reportes de ausentismo. Para esto ver Procedimiento de Control de Asistencia y Puntualidad. Asimismo, se está formulando un procediendo para el buzón de sugerencias, a los fines de que el personal pueda depositar quejas. Por otro lado, en el marco del proceso de implementación de la nueva estructura organizacional aprobada, se está rotando el personal en las diferentes unidades organizacionales, en función de demandas surgidas y disponibilidad.	
2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).	Existe el Procedimiento de Clima Organizacional, para ser aplicado cada 2 años.	No se ha realizado la aplicación periódica de este procedimiento.
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por	Existen Indicadores relacionados con el rendimiento individual. Para esto ver el Procedimiento de Gestión de Evaluación del Desempeño.	No se ha realizado la aplicación periódica de este procedimiento.

ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).		
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	4.1 Se levantó un procedimiento para que el personal pueda reportar los inconvenientes con las actividades de su puesto y las mejoras que estime pertinente.	
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	Las operaciones del Ministerio se apoyan en la TIC. Se utiliza la tecnología de la información para la comunicación interna (Intranet, correo institucional, boletín digital de las instituciones) y para facilitar la comunicación externa se dispone de una página WEB y del correo institucional.	
6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).		No existen indicadores de medición de la tasa de participación, ni de la eficacia de la capacitación.
7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).		No se ha realizado.

8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	Existen acciones de reconocimiento individual. Para esto ver Procedimientos de Evaluación del Desempeño y Pago Bono por Desempeño.	No existe el reconocimiento de equipo.
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	Recientemente fue actualizado el Código de Ética del Ministerio, el cual contempla el procedimiento y los mecanismos que existen para que el personal pueda denunciar posibles conflictos éticos o de interés.	
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	El personal del Ministerio participa activa y frecuentemente en las distintas actividades que impulsa el Ministerio, en coordinación con diversos grupos de interés, a los fines de promover la protección del medio ambiente y los recursos naturales. Esto se evidencia en la participación voluntaria, por ejemplo, en actividades como jornadas de reforestación, limpieza de playas, de jornadas de salud.	

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la	La Dirección de Educación Ambiental realiza constantemente actividades enfocadas en la ciudadanía y la protección ambiental.	No se ha realizado encuesta para medir percepción de la ciudadanía o el

<p>calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.</p>	<p>Evidencias: Ver fotos y registros de actividades disponibles en la Dirección de Educación Ambiental.</p>	<p>impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos.</p>
<p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p>		<p>No se han realizado, de forma sistemática, encuestas de satisfacción para medir la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios que brinda el Ministerio ni sobre la reputación de la institución.</p>
<p>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p>	<p>No aplica.</p>	
<p>4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección</p>	<p>En el marco del proceso de fortalecimiento del sistema institucional de de control interno se ha desarrollado una política de protección del medio ambiente y un plan de acción para implementar dicha política, en vista de que las mismas operaciones del Ministerio generan un impacto sobre el medio ambiente y el entorno.</p> <p>En adición a esto, se suscribió un acuerdo de colaboración con la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP) para fomentar</p>	<p>- No se ha realizado la aprobación de la política ambiental institucional.</p> <p>- No se han realizado charlas a lo interno del Ministerio, a los fines de que el personal de planta tenga conciencia sobre la necesidad de ahorrar energía, agua y recursos y, por</p>

<p>contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p>	<p>las compras sostenibles (compras verdes) en el Estado (mayo 2017). Como una de las primeras medidas fomentadas por el Ministerio, en el marco de este acuerdo y tomando en cuenta que en 2013 el país suscribió el Convenio de Minamata sobre Mercurio (pendiente de ratificación por el Congreso Nacional), con el objetivo de proteger la salud humana y el ambiente de emisiones y las liberaciones antropogénicas de ese elemento y sus componentes, se solicitó a la DGCP instruir a todas las instituciones del Estado, para fines de iluminación (vías de comunicación, espacios públicos, etc.) a adquirir luces de tecnología LED o de mayor eficiencia en ves de luces fluorescentes, de vapor de xenón, mercurio, cuarzo o incandescentes. Se solicitó también que que sean excluidos de forma inmediata los rubros afines de su sistema evitando así la posibilidad de que dichos productos manifiestamente dañinos al medio ambiente puedan ser adquiridos. De igual modo, se solicitó a la Dirección General de Aduanas impedir la entrada al país de todo tipo de lámparas fluorescentes que contengan mercurio en respeto a la salud humana y la protección del medio ambiente.</p> <p>Se ha realizado el cambio de refrigerante con sustancias destructivas (Clorofluorcarbonos) de la Capa de Ozono para aire acondicionado.</p> <p>Evidencias: Ver Diagnóstico Ambiental del Edificio Central del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018.</p> <p>Para el manejo de residuos, el Ministerio, ha instalado recolectores de basura para la clasificación de diferentes tipos residuos, como plásticos, vidrios, papeles y cartones. Con la implementación de la reducción de residuos se produjo 12.50% menos residuos comparando los años 2014 y 2015, sin y con programa de reducción respectivamente.</p> <p>Evidencias: Ver Programa de las 3R y Diagnóstico Ambiental del Edificio Central del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018.</p> <p>Sobre la gestión energética, en cuanto a reducir el consumo de energía eléctrica en el edificio hay dos experiencias. El primer trabajo se hizo</p>	<p>otro lado, sobre la necesidad de reducir la contaminación del aire y por ruido.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con medidor de flujo para medir el agua consumida en el Ministerio. - No se ha calculado la reducción de las emisiones de los vehículos del Ministerio.
---	---	--

	<p>eliminando luces que se consideraban innecesarias y el segundo trabajo, al sustituir sustancias agotadoras del ozono (SAO), se consiguió mejorar el desempeño energético de los equipos de acondicionamiento de aire y la eliminación de dos luminarias en el arreglo de cuadro lámparas en la iluminación del edificio principal. El sustituir el gas refrigerante significó un ahorro de electricidad de aproximadamente 7,730kW-h/mes, o sea, 92,758kW-h/año y el costos de sustitución fue de RD\$ 202,850.00, asumiendo un costo de 7.81\$RD/kW-h.</p> <p>Evidencias: Ver Diagnóstico Ambiental del Edificio Central del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018.</p> <p>De los vehículos del Ministerio se calculó el factor de emisión para estimar la producción de CO₂eq según la cantidad de kilómetros recorridos.</p> <p>Evidencias: Ver Diagnóstico Ambiental del Edificio Central del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018.</p> <p>El consumo del agua del Ministerio proviene del la Corporación de Acueductos y Alcantarillado de Santo Domingo (CAASD) y de un pozo de agua subterránea. También cuenta con una cisterna que tiene un volumen de 2650m³ (700,000gal).</p> <p>Evidencias: Ver Diagnóstico Ambiental del Edificio Central del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018.</p>	
<p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p>	<p>En el marco del proceso de fortalecimiento del sistema institucional de de control interno se ha desarrollado una política de protección del medio ambiente y un plan de acción para implementar dicha política, en vista de que las mismas operaciones del Ministerio generan un impacto sobre el medio ambiente y el entorno.</p> <p>En adición a esto, se suscribió un acuerdo de colaboración con la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP) para fomentar las compras sostenibles (compras verdes) en el Estado (mayo 2017). Como una de las primeras medidas fomentadas por el Ministerio, en el</p>	<p>- No se ha realizado la aprobación de la política ambiental institucional.</p> <p>- No se han realizado charlas a lo interno del Ministerio, a los fines de que el personal de planta tenga conciencia sobre la necesidad de ahorrar energía, agua y recursos y, por otro lado, sobre la necesidad de</p>

	<p>marco de este acuerdo y tomando en cuenta que en 2013 el país suscribió el Convenio de Minamata sobre Mercurio (pendiente de ratificación por el Congreso Nacional), con el objetivo de proteger la salud humana y el ambiente de emisiones y las liberaciones antropogénicas de ese elemento y sus componentes, se solicitó a la DGCP instruir a todas las instituciones del Estado, para fines de iluminación (vías de comunicación, espacios públicos, etc.) a adquirir luces de tecnología LED o de mayor eficiencia en ves de luces fluorescentes, de vapor de xenón, mercurio, cuarzo o incandescentes. Se solicitó también que que sean excluidos de forma inmediata los rubros afines de su sistema evitando así la posibilidad de que dichos productos manifiestamente dañinos al medio ambiente puedan ser adquiridos. De igual modo, se solicitó a la Dirección General de Aduanas impedir la entrada al país de todo tipo de lámparas fluorescentes que contengan mercurio en respeto a la salud humana y la protección del medio ambiente.</p>	<p>reducir la contaminación del aire y por ruido.</p>
<p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p>	<p>El Ministerio fomenta constantemente la participación social en relación a las acciones que desarrolla. Se cuenta con el Departamento de Participación Social, a través del cual se le da participación a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación Social en el Proceso de Evaluación Ambiental: Se dispone de un reglamento (Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el Proceso de Evaluación Ambiental) que permite a la ciudadanía conocer cómo pueden impactarles los proyectos que se levanten en su entorno. En este documento se establece que consultores y promotores de obras desarrollen un plan de socialización con las comunidades aledañas, y dejen claro si se garantiza la conservación de los recursos naturales tales como servicio de agua, drenaje, paisaje, si ha de generar contaminación sónica y otros aspectos que perturben la tranquilidad de la gente. (diciembre 2016). 	<p>No se han realizado encuestas para medir la satisfacción y percepción de la ciudadanía, tomando en cuenta la calidad de su participación.</p>
<p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y</p>		<p>No se ha realizado.</p>

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

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	El año pasado se formuló la política ambiental institucional del Ministerio y su correspondiente plan de acción, de modo que las operaciones de la entidad se lleven a cabo tomando en cuenta la preservación del entorno y el medio ambiente. Este plan incluye considerar, en los procesos de compras, aquellos proveedores o suplidores que ofrezcan productos que generen menor impacto al medio ambiente.	No se ha realizado la aprobación de la política por parte de la MAE.

<p>de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p>		
<p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>	<p>El Ministerio mantiene buenas relaciones con los grupos de interés (entidades públicas, privadas y de sociedad civil) que inciden en el sector ambiental. Esto se evidencia en los acuerdos de colaboración que se han suscritos a la fecha y las iniciativas desarrolladas cada año.</p> <p>En ese sentido vale destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de colaboración con la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP) para fomentar las compras sostenibles (compras verdes) en el Estado (mayo 2017). - Acuerdos de Co-manejo para la preservación y conservación de áreas protegidas: Acuerdo entre el Ministerio de Medio Ambiente y Grupo Jaragua para trazar una ruta hacia el establecimiento de un mecanismo de cogestión que permita mejorar en la protección y garantizar la sostenibilidad de esta importante área protegida (agosto 2017); Acuerdo entre el Ministerio y el Ayuntamiento Municipal de Sánchez, la Fundación Propagas, The Nature Conservancy (TNC), el Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno (CEBSE), y la Compañía Eléctrica San Pedro de Macorís (CESPM) para la co-gestión del Parque Nacional Manglares del Bajo Yuna, con el propósito de realizar actividades de conservación, educación y reforestación, orientadas a facilitar la recuperación de áreas degradadas, conservar la biodiversidad, así como los atributos hídricos y escénicos del referido parque nacional (enero 2018). - Encuentros periódicos entre la MAE y/o funcionarios del Ministerio con grupos de interés (colectivo de organizaciones de ambientalistas, productores agropecuarios, dirigentes comunitarios, representantes de organizaciones no gubernamentales, entre otros) exponen sus preocupaciones, necesidades, expectativas y propuestas de solución a los problemas ambientales y económicos que les afectan. Por ejemplo, participación comunitaria en el proceso de rescate del Parque Nacional 	

	<p>Los Haitises; conformación de mesa de trabajo en Jarabacoa, para buscar soluciones a los problemas económicos y ambientales que afecta a este municipio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación del Ministerio en la discusión de proyectos de ley, relacionados con el sector de medio ambiente y recursos naturales. El Ministerio forma parte de comisiones de trabajo que están estudiando diversos proyectos de ley que cursan en el Congreso Nacional, por ejemplo, el proyecto de ley de pagos por servicios ambientales, el proyecto de ley sobre recursos costeros y marinos y el proyecto de ley de ordenamiento territorial y uso del suelo. - Vinculación del Ministerio con el sector empresarial, a los fines de fortalecer el cumplimiento en materia ambiental. Por ejemplo, lanzamiento, ante el sector industrial, junto a la Red Nacional de Apoyo Empresarial a la Protección del Medio Ambiente (ECORED), de la plataforma para reportar el Informe de Cumplimiento Ambiental, con el fin de hacer más transparente los procesos de cumplimiento de la normativa y los compromisos establecidos en los estudios de impacto ambiental (marzo 2018). 	
<p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p>	<p>Es muy importante para el Ministerio dar seguimiento continuo a las noticias (positivas y/o negativas) que se generan en relación a las actividades del Ministerio o al sector ambiental. Es por ello que, diariamente, la Dirección de Comunicaciones recoge las noticias que se generan en relación al Ministerio, al sector y a los grupos de interés vinculados al Ministerio. Cada día se prepara un reporte de noticias (síntesis) que se envía por correo electrónico a todo el personal del Ministerio.</p> <p>En una semana producen hasta 4 notas de prensa. Evidencias: Las mismas pueden ser observadas en los reuemenes de noticias ambientales de los diarios que envían a través del correo masivo a todo el personal.</p>	
<p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios,</p>	<p>El Ministerio destina cada año recursos para apoyar a personas en situación de desventaja. Por ejemplo, el año pasado se destinaron RD\$ 102,0430.00 para ayudas económicas a 7 personas.</p>	

etc.).		
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).	Esto se evidencia en las diferentes actividades que se realizan desde la Dirección de Participación Social enfocadas a la inclusión.	
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.	<p>En relación a este punto, es importante destacar que se ha creado en el Ministerio, el Voluntariado Ambiental, en el marco del Décimo Séptimo Aniversario del Ministerio, para que con el apoyo de los jóvenes voluntarios se promueva la participación de las comunidades en la conservación, gestión y uso sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente (agosto 2017).</p> <p>De igual modo, se ha implementado el Programa Permanente de Limpieza de Playas y Costas a nivel nacional con la finalidad de salvaguardar los ecosistemas costeros y mantenerlo en condiciones óptimas para los visitantes. Además, el Ministerio desarrolla un trabajo importante para la protección de diversas especies como, por ejemplo, tiburones, rayas, pez loro.</p> <p>El Ministerio también impulsa acciones para fomentar la educación y conciencia ambiental en la población, especialmente en niños(as) y jóvenes. Tiene en marcha diversos programas educativos, por ejemplo, el Programa “Creciendo con mi Árbol” y “Escuela Verde”. Igualmente, en materia de educación ambiental, se ha trabajado con víctimas de violencia de género, a los fines de que las mujeres se empoderen mientras contribuyen con el medio ambiente, a través del reciclaje y la reutilización de materiales.</p>	
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).	<p>Desde el Ministerio se fomenta la participación social de los empleados y los grupos de interés.</p> <p>Esto se evidencia, por ejemplo, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación Social en el Proceso de Evaluación Ambiental: Se dispone de un reglamento (Reglamento y Procedimiento para la Consulta Pública en el Proceso de Evaluación Ambiental) que 	

	<p>permite a la ciudadanía conocer cómo pueden impactarles los proyectos que se levanten en su entorno. En este documento se establece que consultores y promotores de obras desarrollen un plan de socialización con las comunidades aledañas, y dejen claro si se garantiza la conservación de los recursos naturales tales como servicio de agua, drenaje, paisaje, si ha de generar contaminación sónica y otros aspectos que perturben la tranquilidad de la gente. (diciembre 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos de Co-manejo de las Áreas Protegidas (Por ejemplo, Acuerdo entre el Ministerio de Medio Ambiente y Grupo Jaragua para trazar una ruta hacia el establecimiento de un mecanismo de cogestión que permita mejorar en la protección y garantizar la sostenibilidad de esta importante área protegida (agosto 2017); el Acuerdo entre el Ministerio y el Ayuntamiento Municipal de Sánchez, la Fundación Propagas, The Nature Conservancy (TNC), el Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno (CEBSE), y la Compañía Eléctrica San Pedro de Macorís (CESPM) para la co-gestión del Parque Nacional Manglares del Bajo Yuna con el propósito de realizar actividades de conservación, educación y reforestación, orientadas a facilitar la recuperación de áreas degradadas, conservar la biodiversidad, así como los atributos hídricos y escénicos del referido parque nacional (enero 2018). - Consejo Regional de Coordinación para la Reserva de Biosfera Jaragua, Bahoruco y Enriquillo, integrado por representantes de las gobernaciones y alcaldías de esta zona así como por miembros de diversas organizaciones no gubernamentales y diversos ministerios. - Mesa Nacional de Co-Manejo de Áreas Protegidas de la República Dominicana con el objetivo de intercambiar las experiencias acumuladas por la gestión del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP). <p>Los Comités de Cuencas que operan en las siguientes localidades: Bonao (3), Moca (1), Baní (1), San Juan de la Maguana (3), Azua (1), Barahona (1), Cuenca Artibonito (13). Sólo hay un Consejo de Cuenca y es el que</p>	
--	---	--

	<p>administra la Cuenca del Artibonito. Estos comités están constituidos por organizaciones económicas, sociales, culturales y deportivas de cada territorio. Fueron organizados por el Viceministerio de Suelos y Aguas. Las evidencias se pueden observar en: informes, reuniones, listados de los Comités, fotos.</p>	
<p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p>	<p>El Ministerio fomenta y participa constantemente en iniciativas de intercambio productivo de conocimientos e información con otros grupos. En 2017, por ejemplo, el Ministerio organizó diversas conferencias/charlas/talleres. De igual modo, intervino en varios coloquios a nivel nacional y en cerca de a nivel internacional.</p>	<p>No existe un registro sistematizado sobre las conferencias/charlas/talleres en los que participan los técnicos el Ministerio a nivel nacional e internacional.</p>
<p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p>	<p>El Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo ha elaborado los siguientes documentos: Programa de Trabajo Anual del Comité, Plan de Contingencia antes Sismos, Huracanes e Incendios. También se ha formulado la Política de Seguridad y Salud. Evidencias: Ver programa de trabajo, documento de la política y plan de contingencia.</p> <p>Se han realizado charlas dirigidas a fumadores pasivos, sobre higiene, salud y medio ambiente, simulacros, etc. Evidencias: Ver carpeta física del Comité de Seguridad y Salud.</p> <p>Existe un borrador sobre medidas de prevención que un técnico debe de tomar en cuenta a la hora de realizar una inspección a instalaciones industriales, ríos, áreas protegidas, etc.</p>	<p>No se ha realizado la relación costo/calidad de los programas</p> <p>No se ha realizado una socialización de estos documentos de manera efectiva, que asegure que cualquier empleado tenga conocimiento de los mismos.</p> <p>No existe una cultura de seguridad y salud en el Ministerio.</p> <p>No se ha logrado el cumplimiento total de las actividades del Programa de Trabajo del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>No se realiza un seguimiento efectivo a las causas de accidentes pasados para prevenir su ocurrencia.</p>
<p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>El año pasado se formuló la política de protección ambiental institucional del Ministerio y su correspondiente plan de acción, de modo que las operaciones de la entidad se lleven a cabo tomando en cuenta la preservación del entorno y el medio ambiente.</p>	<p>No se ha realizado la aprobación de la política y el correspondiente plan, por parte de la MAE.</p>

	En el marco de este plan, está previsto que se rindan informes trimestrales para dar seguimiento a los indicadores establecidos en dicho plan.	
--	--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	Los resultados de los servicios prestados se evidencian en las evaluaciones del MAP. Esto se evidencia en: Informes de Evaluación realizados por el MAP.	No se han realizado evaluaciones internas.
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y		No se han realizado encuestas, de forma periódica, para medir la satisfacción de los usuarios o grupos de

productos ofrecidos.).		interés en relación a los servicios y productos que ofrece el Ministerio.
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		No existe un Sistema de Gestión de Calidad que permita determinar el nivel de calidad de los servicios y productos que ofrece el Ministerio.
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.		No se ha realizado.
5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.		No se ha realizado una sistematización de las mejoras implementadas a raíz de los resultados encontrados en inspecciones y auditorías.
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.		No se han realizado.
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No se han realizado.

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	En el Ministerio, se han realizado distintas auditorías, por la Cámara de Cuentas de la República, tanto en el año 2008 como para los períodos 2010-2014 y 2015-2016, donde se han identificado áreas de mejora a nivel institucional. En ese sentido, el Ministerio ha hecho reparos, logrando algunas mejorías. Ver evidencia: Área de Contabilidad.	No se ha realizado un informe general dando seguimiento a los puntos identificados como debilidades en las auditorías realizadas por la Cámara de Cuentas, en las diferentes áreas administrativa y financiera.
2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de	Desde el año pasado se está desarrollando un proyecto para implementar un sistema de gestión a nivel institucional, que está contemplando la definición de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia de la institución. En el marco de este sistema, se están considerando los componentes de recursos	No existe un sistema integrado de gestión a nivel institucional.

las instalaciones de forma óptima (input vs output).	humanos, control interno, calidad y productividad y documentación.	
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.	Desde el año pasado se está desarrollando un proyecto para implementar un sistema de gestión a nivel institucional, que está contemplando la definición de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia de la institución. A partir de 2018 se van a aplicar acuerdos de desempeño, para evaluar por cada unidad organizacional y por cada empleado su desempeño respecto de los objetivos y metas definidos en el plan operativo anual de cada unidad.	No se ha realizado.
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).		No se ha realizado.
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).		No existe un sistema que permita monitorear el grado de cumplimiento de las alianzas.
6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).	Se ha formulado una estrategia de administración electrónica en base a la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's), conforme a los objetivos estratégicos del gobierno central y quedando reflejada en el Portal Web institucional, en la implementación de un correo Outlook, Intranet/internet, sistema de red y base de datos y utilización de equipos tecnológicos de última generación. Del mismo modo, se firmó en el año 2017 un acuerdo de cooperación interinstitucional con la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), a los fines de ejecutar acciones para la implementación del Plan de Gobierno Electrónico. Adicionalmente, como parte de la estrategia institucional de mejorar los servicios que brinda el Ministerio a la ciudadanía y fortalecer su capacidad de respuesta, se creó un Centro de Contacto y Atención al	

	Usuario (“Línea Verde”) que permite la notificación de denuncias por vía telefónica o por medio de redes sociales.	
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.	En el Ministerio, se han realizado distintas auditorías, por la Cámara de Cuentas de la República, tanto en el año 2008 como para los períodos 2010-2014 y 2015-2016, donde se han identificado áreas de mejora a nivel institucional. En ese sentido, el Ministerio ha hecho reparos, logrando algunas mejorías. Ver evidencia: Área de Contabilidad.	No se ha realizado un informe general dando seguimiento a los puntos identificados como debilidades en las auditorías realizadas por la Cámara de Cuentas, en las diferentes áreas administrativa y financiera.
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).		No se ha realizado.
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.		No se ha realizado.
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.		No se ha realizado.
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se ha realizado.

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