



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

PROINDUSTRIA

FECHA

23-septiembre-2019

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 Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio- 	<p>Formulamos y desarrollamos la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados, se contrató un consultor y hubo representación de varias áreas. Se realizó un análisis de las Leyes Nos.392-07 (origen PROINDUSTRIA y 542-14 Modificaciones). Se le presento al Concejo (Evidencia: fotos, contrato consultor, informe de entrega de producto, Plan Estratégico.)</p> <p>Contamos con un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.</p> <p>Comunicamos la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplios a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. Evidencia: La tenemos colocada en los pasillos de la institución, en los salones, en la página web, a través del taller de inducción, en el Plan estratégico,..</p> <p>Se contrató un consultor y hubo representación de varias áreas. Se realizó un análisis de las Leyes Nos.392-07 (origen PROINDUSTRIA y 542-14</p>	

<p>culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.</p> <p>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p> <p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Modificaciones). Se le presento al Concejo (Evidencia: fotos, contrato consultor, informe de entrega de producto, Plan Estratégico.)</p> <p>Contamos con un Comité de ética y un código de ética que ha sido socializado. En la inducción se les entrega el código de ética. Evidencia: Registro de asistencia y entrega de código, se les anexa dicho documento a sus expedientes.</p> <p>A través del Comité de Ética y un Código de Ética 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. Tenemos seleccionado dos representantes para la Comisión de Personal</p> <p>Se están realizando capacitaciones a los directivos sobre conflictos de interés y temas relacionados al liderazgo. Evidencia: Registro asistencia.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO I.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el</p>	<p>Contamos con una Estructura Organizativa refrendada por el MAP. De igual manera con el Manual de Organización y Funciones.</p> <p>Se encuentra establecido en el Objetivo Estratégico I.1: Fortalecer la institución</p>	

<p>desempeño y la gestión de la organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 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”). 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. 6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los 	<p>promoviendo su imagen, adecuando su estructura orgánica, mejorando la gestión de los recursos, estableciendo los procesos y procedimientos, y procurando mejoras continuas en el desempeño organizacional, aplicando las mejoras prácticas internacionales. El objetivo corresponde al Eje Estratégico I: Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Organizacional. Evidencia: Plan Estratégico Institucional 2016-2020</p> <p>Se encuentra establecido en los Planes Operativos Anuales de cada departamento. Evidencia; Planes Operativos Anuales</p> <p>Existe una integración entre el Sistema ERP (Administrativo y Contable) y la plataforma tecnológica de registro industrial CRM. Cada departamento genera las condiciones adecuadas para los procesos, gestión de proyectos y el trabajo en equipo. Existen las condiciones para una comunicación interna y externa. Evidencia:</p>	<p>No se ha desarrollado 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.</p> <p>Se está trabajando con el Autodiagnóstico CAF</p>
---	---	---

<p>factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Correos Electrónicos, Comunicaciones escritas, Redes Sociales, Oficina de Acceso a la Información</p> <p>Existe un compromiso de los líderes/directivos hacia la mejora continua y la innovación dentro de la institución, fomentando la retroalimentación de los empleados.</p> <p>Se comunica la razón cuando se realiza un cambio dentro de la organización.</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> <p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p>	<p>Los Directivos y los empleados actúan en consonancia con los objetivos y los valores establecidos. Evidencia: Confirmación de lectura del Código de Ética.</p> <p>Se promueve a través de los talleres realizados por la Comisión de Ética Pública de la institución. Evidencia: Lista de asistencias, Plan de Trabajo de la CEP-PROINDUSTRIA</p> <p>Se informa y consultan de forma periódica a los empleados en asuntos claves relacionados con la organización. Evidencia: Comunicaciones del Depto. De RRHH</p> <p>Se apoya a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. Evidencia: Comunicaciones de los Departamentos</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados. 	<p>Se aplica la retroalimentación cuando se realizan las evaluaciones de desempeño.</p> <p>Se anima, fomenta y potencia a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>Se promueve una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. Evidencia: Solicitud de los Departamentos para capacitación del personal.</p> <p>Se demuestra la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. Evidencia: Buzón de Sugerencias.</p> <p>Se respeta y responde las necesidades y circunstancias personales de los empleados. Evidencia: Permisos</p>	
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 	<p>Se conocen las necesidades de los grupos de interés de una manera de tenerla en cuenta.</p> <p>Se ayuda a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. Evidencia: Modificación de la ley 392-07</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 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. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 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.). 8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. 9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios. 	<p>Se identifica las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. Evidencia: Incorporación del Eje 4 dentro del Plan Estratégico</p> <p>Está comprobado 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. Evidencia: Los Planes Operativos Anuales</p> <p>Se involucra a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>Se mantiene relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>Se desarrollan y mantienen alianzas y trabajos con los grupos de interés importantes. Evidencia: ONE, CODOPYME, INTEC, UASD, etc</p> <p>Se participa en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>Evidencia: Invitaciones a las actividades</p> <p>Se construye y promueve el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>Evidencia: Publicaciones en los medios digitales de la institución.</p>	
--	---	--

10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Se desarrolló un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centra en los grupos de interés. Evidencia: Publicidad destinada a los usuarios de los servicios.	
---	--	--

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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos). 	<p>Se han revisado, analizado y publicado a través del Departamento de Planificación diversos informes sobre temas relacionados a la institución.</p> <p>Evidencia: “Informe sobre la Industria Manufacturera Dominicana Año 2015”, “Primer Informe Estadístico del Registro Industrial Año 2014” y la Memoria Anual Institucional</p> <p>Se divulgó un “Informe de Gestión 2012 – 2016”. El mismo contiene los principales logros institucionales en el referido período.</p> <p>Se da seguimiento al cumplimiento de los planes proyectados por cada Departamento en un período determinado.</p>	<p>No se tienen identificados en un documento todos los grupos de interés relevantes para la institución.</p> <p>No se han recopilado las informaciones de todos los grupos de interés relevantes para la institución.</p>

Evidencia: “Informe General de Seguimiento al Plan Operativo Anual”.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización. 	<p>La institución cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 y un Plan Operativo Anual con sus respectivos año, Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC). Evidencia: PEI Institucional y el PACC</p> <p>Se evalúa los Planes Operativos Anuales de cada departamento en cuanto a sus productos. Evidencia: Informes de Seguimiento Bimestrales al POA</p> <p>Se aseguran recursos para el desarrollo y la actualización de la estrategia de la organización. Evidencia: Presupuesto Anual Institucional y las recaudaciones propias de la naturaleza de la Institución.</p> <p>En el presupuesto anual existe un equilibrio entre los gastos corrientes y los gastos de inversión. Además se destina el 20% de los procesos de compras y contrataciones a las MIPYMES. Evidencia: el PACC</p>	<p>No se tienen identificados todos los grupos de interés relevantes para la institución.</p> <p>No se ha diseñado una política de responsabilidad social.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 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. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 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>En el Plan Estratégico Institucional se definen cuatro (4) ejes prioritarios para la institución; además de planes operativos anuales que darán cumplimiento a dichos ejes. Evidencia: Plan Estratégico Institucional</p> <p>Los Planes Operativos Anuales definen planes y programas para todos los departamentos de la institución, enfocando las ejecutorias a cada unidad organizacional. Evidencia: Planes Operativos Anuales de cada área</p> <p>Los Planes Operativos Anuales impactan a cada Departamento y buscan resultados para cada unidad de la institución. Evidencia: Planes Operativos Anuales de cada área.</p> <p>Se remitió el Plan Operativo Anual 2020 a cada unidad organizacional; a fin de que las mismas validaran los productos y se enfocaran en dirección a estos trabajos. Evidencia: Plan Operativo Anual 2020</p> <p>Se hacen seguimientos bimestrales a la ejecución de los Planes Operativos de cada año. Evidencia: Informes Bimestrales a los POAs</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/ servicios e impacto (eficiencia).</p> <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>Se rinde un “Informe General de Seguimiento al Plan Operativo Anual” de la Institución todos los años, de manera de conocer la realización de los productos. Evidencia: Informe General del Seguimiento al Plan Operativo Anual</p>	<p>No se tienen identificados todos los grupos de interés relevantes para la institución.</p>
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>Se inició el proceso para crear una cultura para innovación dentro de la institución. Evidencia: Estructura Organizacional aprobada por el MAP, Creación de la División de Fortalecimiento Institucional y Calidad en la Gestión.</p>	
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>	<p>Se realiza un informe semestral de monitoreo a los indicadores de gestión de PROINDISTRIA. Evidencia: Informe de indicadores gubernamentales</p>	
<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>		<p>No se tienen identificados todos los grupos de interés relevantes para la institución.</p>
<p>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>	<p>Se realizan los informes bimestrales de seguimiento al progreso de las metas establecidas anualmente por las diferentes áreas. Evidencia: Informes Bimestrales de Seguimiento a los POAs.</p>	

5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Los recursos son asegurados en los Planes Operativos Anuales que realizan las diferentes áreas que sirven como base para la elaboración del ante-proyecto de presupuesto institucional. Evidencia: Planes Operativos Anuales	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se ha diseñado e implantado un sistema eficiente de gestión del cambio.
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Se tiene una base de datos (CRM) con las informaciones de los clientes. También se cuenta con la Oficina de Acceso a la Información Pública para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes. Evidencia: Base de Datos (CRM) y Portal de Transparencia manejado por la OAI.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	Se realiza levantamiento de necesidades de capacitación, así como levantamiento a través de Encuesta en la satisfacción de los servicios ofrecidos al personal.	

<ol style="list-style-type: none"> 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). 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. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 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). 6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los 	<p>Evidencia: Documento de detección de necesidades del personal.</p> <p>Se cumple a través de las actividades integradoras dirigido al personal, contempladas a través del POA. Evidencia: POA del Depto. Recursos Humanos y Manual de Políticas y Procedimientos de RR.HH.</p> <p>Se asegura 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 Evidencia: Resultados de evaluación de personal</p> <p>Se ha implementado una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos como lo establece la Ley No. 41-08 de Función Pública. Evidencia: Manual de Políticas y Procedimientos de RR.HH.</p> <p>Se apoya la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). Evidencia: Manual de Políticas y Procedimientos de RR.HH.</p> <p>Se identifican los perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para seleccionar al personal y realizar los planes</p>	
--	---	--

<p>planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>de desarrollo personal, luego de aplicar las evaluaciones de desempeño basado en competencias.</p> <p>Evidencia: Manual de Políticas y Procedimientos de RR.HH.</p> <p>Se les presta un servicio personalizado a los emprendedores y empresas con en relación a consultas a través del correo electrónico.</p> <p>Evidencia: Se coordinan talleres y cursos con diferentes instituciones como el INAP.</p> <p>Ofrecemos apoyo a nuestros colaboradores en materia de capacitación, tomando en consideración las necesidades en el cumplimiento de los objetivos institucionales fomentando así apoyo en el desarrollo profesional de los empleados.</p> <p>Evidencia: Se han realizado concursos públicos brindando oportunidad a los servidores públicos.</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>Se identifican las capacidades actuales de las personas en términos de conocimiento, habilidades y actitudes a través de la implementación de las evaluaciones de desempeño basado en competencias.</p> <p>Evidencia: Evaluaciones de Desempeño</p>	
<p>2. Debatar, 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.</p>	<p>Se realizan levantamientos de necesidades de capacitación de los empleados de la Institución a finales de cada año.</p> <p>Evidencia: Documento de necesidades de los servidores públicos.</p>	

<p>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.</p>	<p>El Plan de Desarrollo Personal se elabora en base a las necesidades detectadas en las evaluaciones de desempeño basadas en competencias que se aplican a todos los empleados de la institución. Evidencia: Plan de Desarrollo personal de PROINDUSTRIA</p>	
<p>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.</p>	<p>Se desarrollan las habilidades gerenciales y liderazgo en base a las necesidades detectadas en las evaluaciones de desempeño basadas en competencias que se aplican a todos los empleados de la institución. Evidencia: Se coordinan talleres y cursos con diferentes instituciones como el INAP.</p>	
<p>5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).</p>	<p>Se realiza el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso en la Institución. Evidencia: Manual de Inducción institucional.</p>	
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Se promueve la movilidad interna y externa de los empleados de la Institución. Evidencia: Manual de Políticas y Procedimientos de RR.HH.</p>	
<p>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).</p>	<p>Se han realizado en la Institución programas de formación y capacitación a través de la Dirección de Apoyo a la Industria. Evidencia: Listado de asistencia</p>	
<p>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.</p>	<p>Se realiza Talleres de Sensibilización del Código de Ética, en donde se orienta al personal sobre el manejo de los conflictos de interés, así como otros temas que</p>	

	promueven la sana comunicación entre los empleados. Evidencia: Listado de asistencia	
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.	Se aplican encuestas de satisfacción sobre el curso, charla o taller impartido a los participantes de los mismos a final de cada jornada para evaluar el impacto de los mismos. Además que se reflejan en las evaluaciones de desempeños de los que asistieron a esas capacitaciones. Evidencia: Modelo de encuesta aplicada.	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	Se toma en cuenta el género femenino con la realización de varias actividades. Evidencia: Listado de asistencia del número de mujeres que participan.	

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.	Se promueve una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo. Evidencia: Charlas sobre el trabajo en equipo	
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)).	Se realizan actividades tomando en cuenta las ideas o sugerencias de todos los empleados de la institución. Evidencia: Lluvia de Ideas, Encuestas a demás áreas, etc.	
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.	Se involucra a los empleados en el desarrollo de planes, estrategias, metas, entre otras para la implantación de acciones de mejora.	

	Evidencia: Listado de asistencia de personal en los levantamientos de información de los manuales institucionales.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Se procura el consenso entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medirlos. Evidencia: Acuerdos de Desempeños	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Se realiza periódicamente encuesta a todos los empleados los resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional	
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.	Se asegura que los empleados tengan la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos en los diferentes departamentos	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se aseguran buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral. Evidencia: Mejoras y remodelación en diferentes departamentos y áreas de la institución	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	Se realiza mediante las indicaciones contempladas en la Ley No. 41-08 de Función Pública. Evidencia: La nueva ley que autoriza a concederle 14 semanas en vez de 12 a las empleadas embarazadas. Así como también a los padres se les ha concedido de 2 días a 7 días en los casos del nacimiento de los hijos.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Se toman en cuenta a los empleados más desfavorecidos. Evidencia: Subsidio de la comida dependiendo del salario que devenga el empleado.	
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		No se realizan actividades de premiación de forma no monetaria dentro de la institución.

beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		
--	--	--

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 productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Se tiene identificado a los socios claves del sector privado, de la sociedad civil y del sector público. Evidencia: Contratos elaborados de arrendamiento, el CRM base de datos de las industrias registradas y calificadas	
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.	Se realizan acuerdos de colaboración y cooperación, Evidencia: Acuerdo de cooperación Interinstitucional con ONAPI , con la finalidad de promover el uso de la propiedad industrial en el sector industrial diferenciándolo de los mercados internacionales, asegurando así su protección y aumento de su competitividad, Convenio Marco de Colaboración con INTEC , en miras a que de manera conjunta, realizar actividades académicas en todas las áreas de interés mutuo, promoviendo el encadenamiento productivo, en la asistencia técnica a los PYMES, entre otras.	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público,	Se tiene colaboración con diferentes instituciones públicas y del sector privado. Evidencia: Acuerdo de Colaboración de los Encadenamientos Productivos, instituciones	

pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	involucradas: MICM, ADOZONA, AIRD, CEI-RD, PROINDUSTRIA y CNZFE.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Cada involucrado realiza el monitoreo y evalúa de forma periódica a la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones. Evidencia: Informe de Seguimiento a la Cooperación Internacional	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Se tiene identificadas las necesidades de alianza público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado. Evidencia: Acuerdo con instituciones de educación superior (IES), Acuerdo con CODOPYME, Acuerdo con ASOMAIMCO, entre otros.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Están definidas las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión. Evidencia: Acuerdos de Cooperación	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	La institución no utiliza agencias de colocación.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Si se intercambian buenas prácticas con los socios y se usa el benchlearning y el benchmarking. Evidencia: Visita a Corea del Sur e Informe técnico sobre el Programa Desarrollo de Capacidades de la Rep. Dom. para el fomento de la innovación y el emprendimiento industrial (19 de Agosto al 01 Septiembre 2018)	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Los procesos de compras y contrataciones se realizan siguiendo los parámetros establecidos en la ley y los respectivos reglamentos. Evidencia: Procesos en el Portal Transaccional de Compras y Contrataciones	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Se informa a todos los ciudadanos sobre el funcionamiento de PROINDUSTRIA, los servicios y demás informaciones importantes a través de las diferentes plataformas de información de la institución. Evidencia: Informaciones en los diferentes medios digitales de la institución	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Se han realizado campañas de promoción sobre los servicios que ofrece la institución a los ciudadanos/clientes, organizaciones de la sociedad civil, etc. Evidencia: Informaciones en los diferentes medios digitales de la institución	
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.	Se han tomado en cuenta a los ciudadanos/clientes para participar sobre decisiones y temas entornos a las Zonas Francas y Parques Industriales. Evidencia:	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Se cuenta con un buzón de sugerencias en la recepción. También con el Sistema 3-1-1 sobre sugerencias, reclamaciones, denuncias y quejas para realizarlas a través del portal web institucional. Evidencia: Buzón de Sugerencias	
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).	Se asegura la transparencia del funcionamiento de la organización con las publicaciones de las Memorias Institucionales y de las informaciones en la cuentas de las redes sociales. Evidencia: Memorias Institucionales	

6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).	Está definido y acordado mediante contratos con los clientes ubicados en las Zonas Francas y en los Parques PYMES para la recogida de basura. Evidencia: Contratos con los clientes	
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.	Se desarrolla una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles. Evidencia: Respuestas a las solicitudes de información de los clientes.	
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.	Se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento de los clientes dentro de las Zonas Francas. Evidencia: Informe sobre los Parques PYMIS de PROINDUSTRIA, Formularios de Recopilación de Datos sobre los Parques de Zonas Francas operados por PROINDUSTRIA	

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	La gestión financiera está alineada al Plan estratégico Institucional, Plan Nacional trienal del Sector Público y a los Planes operativos Anuales de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa. Evidencia: PEI	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Se realizan las provisiones a diferentes cuentas importantes que manejan la Institución. Evidencias: Provisión en los Certificados Financieros.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Las ejecuciones presupuestarias son cargadas al portal web dentro de la sección	

	De Transparencia. Evidencia: Publicaciones del Portal de Transparencia de la institución.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Se asegura una gestión rentable, eficaz y Ahorrativa de los recursos financieros. Evidencia: Procesos de Compras como lo establece la Ley	
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	Los diferentes departamentos realizan presupuestos para cumplir con sus Respectives metas que han establecido. Evidencia: Presupuesto Anual	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se delega responsabilidades financieras a todos los involucrados en los procesos Financieros. Evidencia: Manual de Procesos	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Se fundamenta las decisiones financieras y el control financiero en base a la sostenibilidad y en la ética.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Se incluyen la información de los objetivos y los resultados esperados del Presupuesto Institucional.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla 	<p>Se realiza a través del cumplimiento en el Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Anual Institucional. Evidencia: POAs</p> <p>Las informaciones de las industrias registradas se encuentran en la base de datos del CRM. Evidencia: Base de datos CRM</p> <p>Las informaciones son controladas en la base de datos del CRM. Evidencia: Base de datos CRM.</p>	

<p>también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización. 	<p>Existen los canales internos para difundir las informaciones a toda la organización. Evidencia: Circulares, Correo electrónico interno, entre otras.</p> <p>Existe manuales institucionales para asegurar el intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la institución. Evidencia: Manual de Políticas y Procedimientos de RR.HH.</p> <p>Se cuenta con la Oficina de Acceso a la Información Pública de manera de garantizar el acceso y el intercambio de información con toda la sociedad. Evidencia: La Oficina de Acceso a la Información.</p> <p>Se garantiza las informaciones relevantes por medio de archivos físicos, backups de la información digital. Evidencia: Backups</p>	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con 	<p>El Depto. de Tecnología tiene un Plan Operativo Anual y un Plan Estratégico. Evidencia: POA Depto. de Tecnologías de la Información y la Comunicación</p> <p>Se realizan levantamientos, se evalúan y se realizan monitoreo de las necesidades de los diferentes departamentos. Evidencia: Documento de monitoreo</p>	

<p>indicadores fiables para ello.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p>	<p>Se asegura el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mediante backups, se tiene perfiles para los empleados del departamento de tecnología. Evidencia: Manual de Tics</p> <p>La tecnología se aplica a todas las actividades de la institución. Evidencia: Se utilizan los equipos tecnológicos para realizar capacitaciones, talleres, reuniones, etc. De igual manera, se utilizan las tecnologías para la base de datos de los clientes. Se utilizan las tecnologías para hacer conferencias y trabajos de proyectos Se utilizan las tecnologías para hacer tener acceso a fuentes de información Se utilizan las tecnologías para realizar actividades de capacitación. Se utilizan las tecnologías para manejar la base de datos de los industriales, clientes y demás. Se utilizan las tecnologías para mantener el cableado estructurado interno y el uso de los diferentes software de comunicación Se puede completar el formulario para tomar los cursos impartidos en la institución, se tiene contacto con los clientes a través del correo electrónico. Evidencia: Formulario Online El formulario para solicitar el Registro Industrial se encuentra de manera online. Evidencia: Formulario Online para solicitar el Registro Industrial</p>	
--	--	--

<p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>La institución está siempre atenta a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>Se procura el ahorro de papel y se guardan los cartuchos usados, se realiza la supervisión que los equipos nuevos cumplan con los requisitos medioambientales</p>	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p> <p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>Están equilibradas y existe eficacia de la organización con las expectativas de los usuarios, fácil acceso con transporte público, etc. Evidencia: Mapa del lugar</p> <p>La institución hace un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas y los objetivos estratégicos y operativos. Evidencia: Expediente de adecuaciones de la instalación.</p> <p>Existe un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de la institución. Evidencia: Expediente de mantenimiento eficiente de las instalaciones.</p>	

<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p>	<p>Se les da mantenimiento a los autobuses institucionales y a los aires acondicionados. Evidencia: Expediente del mantenimiento de los vehículos de la institución.</p>	
<p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p>	<p>Se garantiza la accesibilidad de los empleados y los ciudadanos clientes con un parqueo frontal, recepción cómoda, entre otras más. Evidencia: Fotos del parqueo</p>	
<p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p>	<p>La institución cuenta con una política integrar de gestionar los activos/físicos con un reciclado seguro y un uso eficiente. Evidencia: Zafacones distintivos por tipo de desechos.</p>	
<p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Se pone a disposición las instalaciones de la comunidad en el entorno de la institución. Evidencia: Evidencia solicitud de uso del salón de capacitación.</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
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p>	<p>Se tiene identificado y mapeado los procesos claves de la institución. Evidencia: Documento de Mapa de Procesos</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 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.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la 	<p>Se tiene asignado responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso) Evidencia: Manual de Procesos.</p> <p>Se tiene analizado y evaluado los procesos teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. Evidencia: Manual de Indicadores de Punto de Control</p> <p>Los procesos fueron elaborados para que apoyen los objetivos estratégicos y están diseñados para alcanzar los que ya están establecidos. Evidencia: Manual de Procesos</p> <p>Los empleados participaron en reuniones de trabajo para el levantamiento de los procesos en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados. Evidencia: Listado de participación</p> <p>Se asignan recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. Evidencia: Presupuesto Institucional</p> <p>Se proponen cambios en los procesos en los casos que requiera y sean necesario. Evidencia: Formulario de Creación o Modificación de Documentos</p> <p>Se establecen los objetivos de resultados a través de los Planes Operativos Anuales de cada departamento. Evidencia: Planes Operativos Anuales</p> <p>El impacto de las TIC en los procesos de la organización es alto, se realiza monitoreo y evaluación en los diferentes procesos como</p>	
---	---	--

<p>organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>	<p>los de nómina, los de contabilidad, el de registro industrial y los de compras y contrataciones se han eficientizado, existe mayor calidad y eficacia de los procesos. Asimismo, el monitoreo se realiza conjuntamente con el indicador ITCGE. Evidencia: Informe indicador ITCGE</p> <p>La institución ha realizado cambios direccionados a innovar en procesos, organización, partiendo de experiencias de otras instituciones y otras fuentes de información. Evidencia: Cambios institucionales</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p>	<p>Se tienen identificados los productos y servicios de los principales procesos de la institución. Evidencia: Planes Operativos Anuales de los diferentes departamentos.</p>	
<p>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 productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p>	<p>Se involucran a los ciudadanos/clientes para la mejora de los servicios y productos. Evidencia: Encuestas realizadas , Buzón de Sugerencias</p>	
<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>Se involucran a los ciudadanos/clientes para la mejora de los servicios y productos. Evidencia: Encuestas realizadas , Buzón de Sugerencias</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</p>	<p>La institución les ofrece a los ciudadanos clientes la oportunidad de prestar servicios, siempre que cumpla con lo establecido en la</p>	

de cambio de roles.	Ley de Compras y Contrataciones y sus modificaciones. Evidencia: Publicación de los procesos.	
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.	La institución cuenta con servicios en los que los ciudadanos clientes utilizan los canales de comunicación para mantenerse informados de los servicios que se ofrecen, Evidencia: Cuentas oficiales en las redes sociales.	
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.	La Oficina de Acceso a la Información Pública se asegura que la información se encuentre adecuada y fiable en el portal web de la institución, una manera de que los ciudadanos tengan fácil acceso. Evidencia: Portal de Transparencia en la página web	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	Se promueve la accesibilidad de la organización en las diferentes circunstancias. Evidencia: Documentos en digital y papel	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Se cuenta con el Buzón de Sugerencias ubicado en la recepción, también con la Línea de Atención Ciudadana 311 sobre Denuncias, Quejas, Reclamaciones y Sugerencias en el portal web institucional. Evidencia: Reportes Portal 311	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Se tiene definido los servicios a través de la Dirección de Apoyo de la Industria, Departamento de Negocios y la División Técnica de Patrimonio. Evidencia: Manual de Funciones	

2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Se tienen coordinado procesos con diferentes instituciones públicas y privados en los procesos de apoyo a la industria y encadenamientos productivos, con DGII, DGA, ADOZONA, CEI-RD, CNZFE, AIRD. Evidencia: Acuerdos interinstitucionales	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Se realizan intercambios de información con diferentes instituciones como lo son el Banco Central, la ONE, ONAPI, CNZFE, etc. Evidencia: Acuerdos interinstitucionales	
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.	Se realiza el análisis utilizando la base de datos del sistema del CRM de los diferentes industriales del sector manufacturero. Evidencia: Informes realizados	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Se han creado grupos de trabajo con las organizaciones, como lo es la ronda de negocios realizado B2B donde participaron 6 instituciones entre públicas y privadas. Evidencia: Publicación de las rondas de negocios B2B	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).	Se han creado condiciones para que los empleados se capaciten con los cursos que son destinados a los emprendedores y los industriales. Evidencia: Invitación a los cursos de emprendimiento	
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).	Se está trabajando en crear una cultura para que se realice una autoevaluación de toda la organización, utilizando la misma herramienta del Autodiagnóstico CAF, con los levantamientos de las necesidades de todos los empleados para la capacitación. Evidencia: Autodiagnóstico CAF	

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de 	<p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 98% de los colaboradores se sienten orgullosos por la institución. Evidencia: Encuesta Clima Organizacional 2019</p> <p>Se involucran y participan los clientes en los casos de acuerdos de pagos donde ellos realizan una propuesta para que la institución realice la ponderación y posterior aceptación, también en los casos de reconocimiento de inversión realizada por ellos mismos. Evidencia: Acuerdos de pagos</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Satisfacción de la Calidad de los Servicios Públicos 2019, el 97% de los encuestados consideraron factible la ubicación de PROINDUSTRIA. Evidencia: Encuesta Satisfacción de la Calidad de los Servicios Públicos 2019</p> <p>La Oficina de Acceso a la Información Pública se asegura que la información se encuentre adecuada y fiable en el portal web de la institución, una manera de que los ciudadanos tengan fácil acceso Evidencia: Portal de Transparencia de la página web</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Satisfacción de la Calidad</p>	

<p>las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>de los Servicios Públicos 2019, el 95% de los encuestados se sienten confiados con los servicios ofrecidos por PROINDUSTRIA. Evidencia: Encuesta Satisfacción de la Calidad de los Servicios Públicos 2019</p> <p>Se ofrece servicios a todos los clientes de acuerdo a sus necesidades. Evidencia: Encuesta de satisfacción ciudadana</p> <p>La información está disponible en la página web institucional en la sección de Transparencia en cuanto a cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc. Evidencia: Portal de Transparencia de la página web</p> <p>Los clientes reciben la información mediante correos electrónicos, de manera personal, etc. Evidencia: Correos enviados</p> <p>Dentro de la Dirección de Apoyo a la Industria se realiza con una frecuencia semanal en el programa de capacitación. Evidencia: Encuesta de los servicios</p>	<p>No se utilizan herramientas para medir los niveles de confianza de los ciudadanos-clientes.</p>
--	---	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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> <p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p>	<p>En la actualidad, hasta el momento no se han recibido sugerencias. (0)</p> <p>La institución cuenta con la implementación de la recepción de las solicitudes de</p>	<p>No se tienen identificados todos los grupos de interés relevantes para la institución.</p>

<p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</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>servicios a través de la Web. Evidencia: Correo electrónico</p> <p>Se ofrece servicios indistintamente a todos los ciudadanos clientes. Evidencia: Listado de clientes atendidos</p> <p>Se supervisa periódicamente las necesidades de los diferentes grupos de interés. Evidencia: Encuesta de los servicios ofrecidos</p>	
---	--	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p> <p>3. Costo de los servicios.</p> <p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>	<p>Se cumple con un horario para brindar servicios a los ciudadanos clientes. Horario de 8:00 a.m. – 4:00 p.m. Evidencia: Horario establecido por la institución</p> <p>Tiempo de espera eficiente. Evidencia: Encuesta de satisfacción ciudadana</p> <p>La mayoría de los servicios son gratuitos. Evidencia: Información publicada</p> <p>Se le ofrece información de los servicios a través de la vía telefónica y de la página web institucional. Evidencia: Informes bimestrales del POA</p>	

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>Existe la Oficina de Acceso a la Información, el correo electrónico, la vía telefónica, etc. Todos los canales se realizan de manera eficiente. Evidencia: Correos electrónicos</p>	

2. Disponibilidad y precisión de la información.	La información está disponible en la página web institucional de una manera verificable, veraz y actualizada. Evidencia: Portal de Transparencia de la página web	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	El Plan Estratégico Institucional se encuentra disponible en la página web institucional. Evidencia: Portal de Transparencia de la página web	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	Ninguna actuación	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Existe una Oficina de Acceso a la Información donde se publican informaciones para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia. Evidencia: Portal de Transparencia de la página web	

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.	En la actualidad, hasta el momento no se han recibido quejas.	
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.	El número de expedientes devueltos es mínimo. Evidencia: Correos informando las observaciones de los expedientes	
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	Los servicios publicados se corresponden a los ofrecidos por la institución. Evidencia: Información publicada en la página web institucional	

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
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 	<p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 42% de los encuestados indican a PROINDUSTRIA como el mejor lugar para trabajar. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 35% de los encuestados indican que han participado en la elaboración e implementación de los planes de mejora. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 35% de los encuestados indican que han participado en la elaboración e implementación de los planes de mejora. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p> <p>Se realizó un taller de Conflictos de Intereses en la Administración Pública impartido por la Comisión de Ética Pública de la institución. . Evidencia: Plan de Trabajo de la Comisión de Ética Pública de la institución</p> <p>Existen los mecanismos de consultas y dialogo a través de las diferentes áreas de servicios Evidencia: Buzón de sugerencias, correos electrónicos</p> <p>Se envió alimentos a las personas damnificadas por las lluvias en la Región Norte, además personal de la institución participan como colaboradores en el Programa de Quisqueya</p>	

	Aprende Contigo a los fines de alfabetizar a las personas a leer y escribir en las zonas más vulnerables (San Cristóbal). Evidencia: Fotos participación en actividades	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 	<p>Se evidencia en la entrega de las ejecutorias bimestrales en el POA de cada área Evidencia: Informes bimestrales del POA entregados</p> <p>Se identificaron y se realizó el mapeo de los procesos. De igual manera, se diseñaron los Manuales de Políticas y Procedimientos. Evidencia: Mapa de procesos</p> <p>Se realiza mediante los Acuerdos de Desempeños de todas las áreas. Evidencia: Acuerdos de Desempeños</p> <p>Se han realizados diferentes Evaluaciones del Desempeño en años anteriores. Evidencia: Evaluación de Desempeño basado en competencias</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 89% de los encuestados valoraron positivamente el impulso de cambios innovadores para mejorar las formas de trabajo. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p>	

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. 	<p>Existe un ambiente de trabajo adecuado donde se realizan soluciones de conflictos, reuniones de acuerdos entre los empleados y los departamentos. Evidencia: Promociones de los colaboradores.</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 95% de los encuestados valoraron positivamente que PROINDUSTRIA le permite dedicar tiempo con su familia. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 54% de los encuestados indicaron muy de acuerdo que se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 49% de los encuestados indicaron muy de acuerdo que existen las condiciones favorables para realizar el trabajo. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 	<p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 42% de los encuestados indicaron que están de</p>	

<p>2. Motivación y empoderamiento.</p> <p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>acuerdo con la promoción del movimiento como una forma de crecimiento dentro del Sistema de Carrera Administrativa. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 53% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que el supervisor los distingue cuando logra las metas asignadas. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 52% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que el programa de capacitación está alineado las funciones del puesto y los objetivos de la institución. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).</p> <p>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).</p> <p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p>	<p>El nivel de absentismo en PROINDUSTRIA es de 12.74% y el nivel de rotación es de 4.77%. Evidencia: SISMAP</p> <p>En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional 2019, el 53% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que el supervisor los distingue cuando logra las metas asignadas. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019</p> <p>93% de ejecución de las tabulación de resultados de la evaluación de desempeño a los colaboradores de PROINDUSTRIA. Evidencia: Evaluación de Desempeño SISMAP</p>	

4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	Para la toma de decisiones, se realiza actividades de consenso y luego se remite a todo el personal por escrito los resultados. Evidencia: Comunicación informando los resultados	
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	El 95% de los encuestados indicaron que están muy de acuerdo que el uso de las tecnologías lo ayudan a tener un mejor desempeño de sus funciones. Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional 2019	
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).	Se realizan informes sobre el desarrollo de las capacidades. Evidencia: Informe bimestral de las ejecutorias del Depto. de RRHH, en donde se contemplan actividades integradoras de capacitación y formación al personal.	
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.).	El 97% de los ciudadanos encuestados indicaron con una valoración de satisfecho el trato brindado por el personal de PRONDUSTRIA. Evidencia: Encuestas de Satisfacción de la Calidad de los Servicios Públicos 2019	
8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	El 53% de los colaboradores indicaron que el supervisor le reconoce el trabajo realizado. Evidencia: Encuesta Clima Organizacional 2019	
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	En la actualidad no se han reportado casos de dilemas éticos son reportados a la Comisión de Ética Pública de la institución. Evidencia: Matriz de Casos Reportados de la CEP-PROINDUSTRIA 2019	
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	La institución participa siempre apoya las actividades de responsabilidad social. Evidencia: Se ha realizado una charla a través	

	<p>de FUNIBER, pues dentro de su responsabilidad social contemplan orientaciones sobre cambio climático y el manejo de desechos tóxicos, hemos dispuesto de instalaciones a la asociación de mujeres empresarias para capacitar a las mujeres emprendedoras de escasos recursos económicos.</p>	
--	---	--

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 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 	<p>La institución apoya las actividades de carácter social y humanitario como una manera de crear conciencia pública en los ciudadanos. Evidencia: Apoyo al mes del cáncer, el mes de la mujer, donaciones de alimentos y vestimenta en zonas de desastres, entre otras más.</p> <p>El 97% de los ciudadanos encuestados indicaron su satisfacción de manera general con los servicios que brinda PROINDUSTRIA. Evidencia: Encuesta de Satisfacción Ciudadana La institución, a través de Asociaciones involucradas al sector industrial tiene una percepción favorable del rol que juega</p>	

<p>carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 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.). 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). 7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.). 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.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social. 	<p>PROINDUSTRIA. Evidencia: Comunicaciones recibidas.</p> <p>La institución cuenta con: señaléticas para seguridad y salud en el trabajo. Evidencias: Señales de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>La institución promueve el comercio justo a través de los encadenamientos productivos como lo establece la ley 392-07, como son: mejores condiciones para las pymes, mejor posicionamiento de las empresas. Evidencia: Talleres de Encadenamientos Productivos</p> <p>La institución ha sido galardonada con el Premio a la Calidad 2015 por la AIRD y la AEIH. Evidencia: Comunicación recibida</p> <p>La opinión del público en general es muy favorable con relación a las informaciones que son colocadas en el portal web dentro de la sección de Transparencia, además de informaciones de los servicios que son ofrecidos por la institución. Evidencia: Encuesta satisfacción ciudadana</p> <p>La comunidad recibe de la institución el apoyo en las diferentes actividades que llevan cabo, como lo son: disponibilidad de espacio físico para actividades de formación, participación en ferias, entre otras. Evidencia: Comunicación de Facilidad de uso del salón de capacitación</p> <p>A través de las redes sociales, de los premios recibidos, se reciben positivamente la</p>	
--	---	--

	percepción de la comunidad en cuanto a la responsabilidad social de la institución. Evidencia: Comunicación recibida	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, 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). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 	<p>Mantenemos y preservamos los recursos. Evidencia: Se les solicita a los proveedores que deben de cumplir con los permisos medioambientales.</p> <p>Existe una buena relación con las autoridades, grupos y representantes de la comunidad. Es de suma importancia tener en cuenta la percepción que tienen los medios de comunicación de la institución. Evidencia: Comunicaciones recibidas de los medios de comunicación</p> <p>Se realizan aportes a personas en situación de desventaja a través de diferentes asociaciones y organizaciones no gubernamentales. Evidencia: Aportes realizados a asociaciones</p> <p>La institución apoya las políticas de diversidad étnicas ofreciendo igualdad de oportunidades a los servidores públicos. Evidencia: Cantidad de mujeres en puestos (nómina)</p> <p>Se apoyan las actividades filantrópicas a través de diferentes medios.</p> <p>Se apoya a los ciudadanos/ clientes, otros grupos de interés y empleados desde el punto de vista social.</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>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>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>La institución participa en todos los eventos nacionales e internacionales relativas a la naturaleza de la misma, como lo establece la ley. Evidencia: Invitaciones recibidas</p> <p>La institución realiza diferentes actividades para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, Evidencia: jornada de salud para los servidores públicos, manejo de seguridad e higiene ocupacional</p>	<p>No se realiza informe de sostenibilidad para la medición de la responsabilidad social.</p>
---	--	---

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
<p>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p> <p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p>	<p>La institución cumple con los servicios ofrecidos por en cuanto a la calidad y cantidad, Evidencia: Publicaciones de estadísticas semestrales y anuales.</p> <p>Las empresas se benefician al momento de utilizar los servicios ofrecidos por la institución como lo establece la ley 392-07 Evidencia: Registro de empresas calificadas como establece la ley 392-07</p> <p>El nivel de calidad de los servicios que son ofrecidos por la institución cumple con los estándares y las regulaciones pertinentes. Evidencia: Encuesta de satisfacción ciudadana</p> <p>Los contratos/acuerdos son cumplidos en su totalidad entre las autoridades y la institución.</p>	

5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.	Los resultados de las inspecciones y auditorias son positivas. Evidencia: Auditoria por la Cámara de Cuentas, la Contraloría General de la República, entre otras.	
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.	La institución cuenta con el reconocimiento del sector bancario en el programa de incubación, específicamente con su producto de planes de negocios. Evidencia: Correos electrónicos	
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	La institución realiza apoyo a la innovación, vinculación y desarrollo de proyectos a los ciudadanos/clientes y empresas como lo establece la ley No. 392-07 Evidencia: Capacitaciones en temas relacionados a lo que establece la ley No. 392-07	

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.	Los líderes toman decisiones en base a los resultados y conclusiones de las mediciones. Evidencia: Lista de Reuniones de Directivos	
2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).	La institución maneja de una manera eficiente la gestión de los recursos disponibles. Evidencia: Capacitación de los recursos humanos, adecuación de espacios físicos, entre otras	
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.	La institución realiza apoyo a la innovación, vinculación y desarrollo de proyectos a los ciudadanos/clientes y empresas como lo establece la ley 392-07 Evidencia: Capacitaciones en temas relacionados a la ley 392-07	
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).	La institución ha participado en actividades donde se realizan un análisis comparativos	

<ol style="list-style-type: none"> 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 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.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.). 	<p>frente a demás instituciones del sector gubernamental con relación a las mejores prácticas y otras temas más</p> <p>Los contratos/acuerdos son cumplidos en su totalidad entre las autoridades y la institución Evidencia: Contratos realizados</p> <p>A través del uso del correo electrónico institucional como una manera de reducción de costos, el uso del papel, entre otras. Evidencia: Correos electrónicos enviados</p> <p>Los resultados de las inspecciones y auditorías son positivas. Evidencia: Auditoría por la Cámara de Cuentas, la Contraloría General de la República, entre otras.</p> <p>La institución ha sido galardonada con el Premio a la Calidad 2015 por la AIRD y la AEIH. Evidencia: Comunicación recibida</p> <p>La institución cumple con los objetivos presupuestarios y financieros Evidencia: Informes de ejecución presupuestaria</p> <p>Los resultados de las inspecciones y auditorías son positivas. Evidencia: Auditoría por la Cámara de Cuentas, la Contraloría General de la República, entre otras.</p> <p>Se ha logrado una eficiencia en los costos a través de las publicaciones en el portal de los procesos de compras y contrataciones Evidencia: Publicaciones en el portal transaccional de DGCP</p>	
--	---	--

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.