



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

**NOMBRE DE INSTITUCIÓN**

**Consejo Nacional de Competitividad**

**FECHA**

**Noviembre 2020**

# 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.

1. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
2. 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"> <li>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	<p><b>COMPETITIVIDAD</b> cuenta con un Plan Estratégico, en el cual se destaca la Misión y Visión de la institución el cual ha sido socializado con todos los empleados.  <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional</b></p> <p><b>COMPETITIVIDAD</b> cuenta con un marco de valores alineados con la misión y visión de la organización, los cuales son: vocación de servicio, excelencia, transparencia, honestidad y responsabilidad.  <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional y plataforma virtual <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p> <p>Mediante Taller de socialización del PEI, se difundieron los objetivos estratégicos y operativos de la institución, así como la misión, visión y valores establecidos. En adición todas las computadoras de la institución tienen un recuadro en la pantalla con la misión, visión y valores, y también tenemos un cuadro en el salón de conferencias. <b>Evidencia: Listado Taller, Prnt Scream PC y Laptops</b></p>	

<p>4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.</p> <p>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>COMPETITIVIDAD revisa periódicamente la misión, visión y valores para mantenerlos alineados a los objetivos de la institución a través del proceso de Revisión por la dirección <b>Evidencia: Listado Taller, Prnt Scream PC y Laptops</b></p> <p>COMPETITIVIDAD como parte de los lineamientos de la DIGEIG cuenta con un Comité de Ética a través de la cual los empleados pueden tratar dilemas éticos. Se cuenta con un Manual de Ética para la prevención de comportamientos no éticos. <b>Evidencia: Nombramiento del Comité de Ética y Política de Comité de Ética</b></p> <p>Competitividad cuenta con un comité de Ética, que tiene en sus directrices salvaguardar estos temas relevantes <b>Evidencia: Nombramiento del Comité de Ética y Política de Comité de Ética</b></p> <p>COMPETITIVIDAD revisa periódicamente la misión, visión y valores para mantenerlos alineados a los objetivos de la institución a través del proceso de Revisión por la dirección <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional y plataforma virtual <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a>, acuerdos de desempeño.</b></p>	
---	--	--

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

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

<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li>   <li>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</li>   <li>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).</li>   <li>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”).</li> </ol>	<p>COMPETITIVIDAD cuenta con una estructura organizacional aprobada por el MAP, así como un Manual Cargos donde se encuentran definidas las responsabilidades y funciones de cada cargo en la institución.</p> <p>Contamos con un proceso definido de gestión de la calidad en el cual se evidencian los procesos y su planificación basados en la necesidad de los grupos de interés.</p> <p><b>Evidencia: Estructura Orgánica y Manual de Cargos</b></p> <p>Mediante un proceso de evaluación interna se determinó la necesidad de separar el Dpto. de Monitoreo y Evaluación del Departamento de Planificación y Desarrollo, con la finalidad de optimizar el desempeño de los recursos humanos de COMPETITIVIDAD. <b>Evidencia: Manual de Cargos y Funciones</b></p> <p>Los resultados cuantificables y objetivos de cada una de las áreas de interés de COMPETITIVIDAD están definidos en su planificación operativa anual (POA) de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés y alineadas a el PEI. <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional y plataforma virtual</b></p> <p><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></p> <p>El Dpto. de Monitoreo y Evaluación de COMPETITIVIDAD, conjuntamente con el Comité de NOBACI, realizan el seguimiento a los avances de los objetivos establecidos en el PEI. <b>Evidencia: Política de Control Interno</b></p>	
---	---	--

<p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>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>En la actualidad, contamos con un Sistema de Gestión de la Calidad, certificados bajo la norma ISO 9001:2015 <b>Evidencia: certificado de certificación y plataforma virtual</b></p> <p>Competitividad sigue los lineamientos de la OPTIC, orientados a la mejora continua de las TICS <b>Evidencia: ver portal de Competitividad</b> <b><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p> <p>Competitividad cuenta con un Sistema de Archivos Comunes, donde se gestionan los procesos y actualizaciones oportunamente. Para fomentar el trabajo en equipo, se fomentan reuniones de equipo todos los viernes y de esta manera se toman las impresiones y se empoderan los responsables de área <b>Evidencia: Correos electrónicos con los enlaces para socializar las informaciones y tener banco de datos.</b></p> <p>Competitividad cuenta con una matriz de Comunicación interna, la cual funciona de guía a la hora de trazar las pautas orientadas en este sentido <b>Evidencia: Matriz de Comunicación Interna Institucional</b></p> <p>A través de nuestro SGC, nos mantenemos alineados a la mejora continua y es un sistema de retroalimentación. <b>Evidencias: ruta de archivos comunes e intranet</b></p> <p>Contamos con el mecanismo de correos, memos, murales y demás, donde se promueven las buenas acciones y valores:</p>	
--	---	--

**Evidencia: Ver intranet, murales y newsletter institucional**

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<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>Se evidencia el alto compromiso de los líderes con los objetivos y valores institucionales a través del desarrollo de estrategias que ayuden a mejorar las habilidades directivas. <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional</b></p> <p>COMPETITIVIDAD ha establecido los canales de comunicación mediante la definición de los procesos y procedimientos, adicionalmente se evidencia un accesibilidad por parte de los directivos. Se evidencia la existencia de un comité de ética que promueve valores éticos, se realizan reconocimientos para el empleado más puntual con miras a fomentar el compromiso. <b>Evidencia: Nombramiento de Comité de Ética y Política de Ética de Competitividad</b></p> <p>Por medio de correos electrónicos, grupos de WhatsApp y murales, Competitividad se mantiene informado el personal de las novedades. <b>Evidencia: ver plataforma virtual</b> <b><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></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>En el Consejo Nacional de Competitividad existe una cultura de puertas abiertas que fomenta la comunicación estrecha entre los colaboradores y los líderes. A través del correo electrónico, de reuniones informativas, del acceso a los archivos comunes, de las redes sociales, el boletín institucional y el mural informativo se asegura de que los colaboradores estén enterados sobre el acontecer institucional a nivel nacional. <b>Evidencia: Correos Electrónicos, murales, Matriz de Comunicación Interna</b></p>	
<p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p>	<p>COMPETITIVIDAD aplica la evaluación por desempeño de acuerdo a los requerimientos del MAP, la cual es discutida con cada colaborador a nivel individual. COMPETITIVIDAD realiza reuniones de todo el personal para discutir el desempeño de la institución, los retos y metas anuales. <b>Evidencia: Acuerdos de Desempeño</b></p>	
<p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p>	<p>Se elaboró Política de Compensación que establece las políticas para potenciar las capacidades de los empleados <b>Evidencia: Política de Compensaciones y Beneficios al personal</b></p>	
<p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p>	<p>Se elaboró Política de Compensación que establece las políticas de motivación a los colaboradores <b>Evidencia: Política de Compensaciones y Beneficios al personal</b></p>	
<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los</p>	<p>Contamos dentro del Marco de la Revisión por la Dirección del SGC, un contexto creado para recibir las recomendaciones de</p>	

<p>empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>mejora, como también dentro del Marco del Consejo de Calidad. <b>Evidencia :Minutas del Consejo de Calidad</b></p> <p>COMPETITIVIDAD reconoce a los colaboradores mediante memorándum y/o correo electrónico: <b>Evidencias: correos eléctricos y Memorándums, como también murales</b></p> <p>COMPETITIVIDAD entiende que su fortaleza principal lo constituyen los recursos humanos, razón por la cual se solidariza con las situaciones de los empleados, por ejemplo: bonos para compra útiles escolares. <b>Evidencia: Manual de Inducción</b></p>	
---	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>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.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p>	<p>COMPETITIVIDAD ha realizado un análisis de sus grupos de interés, en función los clientes externos e internos definidos tanto en la ley I-06 que crea la entidad, como a través de los y ejecutores y beneficiarios de los proyectos que desarrolla. <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional y PEI</b></p> <p>COMPETITIVIDAD como encargado de promover Políticas de Competitividad, de acuerdo a la ley I-06. Apoya la coordinación del dialogo publico privado a los fines de impulsar políticas de desarrollo competitivo. <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional</b></p>	

<p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>COMPETITIVIDAD cuenta con un PEI alineado a la Estrategia Nacional de Desarrollo y a los lineamientos de la MEPyD para la elaboración de los planes plurianuales del sector público, dicho plan fue realizado mediante el consenso y concurso de los colaboradores de COMPETITIVIDAD. <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional</b></p>	
<p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p>	<p>Los objetivos y metas de COMPETITIVIDAD están identificados en el PEI y desglosados en el POA. Para la realización de los mismos y del presupuesto institucional se tomó en cuenta la disponibilidad de recursos del presupuesto nacional y de los proyectos de cooperación internacional que COMPETITIVIDAD ejecuta. <b>Evidencia: Planificación Presupuestaria Institucional</b></p>	
<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p>	<p>COMPETITIVIDAD toma en cuenta a los grupos de interés y beneficiarios para su gestión, realiza grupos focales y encuestas a los fines de evaluar y medir la calidad del servicio. Adicionalmente realiza informes semestrales de gestión de los proyectos y evaluaciones intermedias. <b>Evidencia: Análisis Pestel, Encuestas de Satisfacción y POA-PEI</b></p>	
<p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p>	<p>COMPETITIVIDAD tiene contacto permanente con las autoridades de las localidades y provincias donde desarrolla el apoyo a los clústeres, adicionalmente COMPETITIVIDAD ha realizado actividades para difundir al poder legislativo y ejecutivo</p>	

<p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>el impacto de las políticas públicas impulsadas desde la entidad. <b>Evidencia: Planificación de la Dirección Técnica</b></p> <p>COMPETITIVIDAD cuenta con múltiples alianzas con entidades públicas, privadas, académicas y sin fines de lucro a los fines de impulsar acciones conjuntas para impulsar la competitividad y mejorar el Clima de negocios del país. <b>Evidencia: Planificación de la Dirección Técnica</b></p> <p>COMPETITIVIDAD participa en comités de diferentes entidades, como los comités legal y de facilitación de comercio de la Cámara Americana de Comercio. Adicionalmente es parte del Comité Organizador del Congreso de la Industria y forma parte de la Mesa Presidencial para el apoyo de la Industria. <b>Evidencia: Planificación de la Dirección Técnica</b></p> <p>A través de las redes sociales, publicaciones en la plataforma virtual, Cartas Compromiso y otros mecanismos de difusión, se hacen de conocimiento público las diversas informaciones de la entidad. <b>Evidencia: Plataforma Virtual Institucional: <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p> <p>A través de las mesas coordinadas en la Dirección Técnica, se hacen los trabajos de marketing de los servicios y acompañamientos gestados desde Competitividad <b>Evidencia: Planificación de la Dirección Técnica</b></p>	
--	--	--

## **CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION**

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</li> <li>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</li> <li>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</li> </ol>	<p>COMPETITIVIDAD cuenta con una variedad de grupos de interés identificados a través de sus funciones establecidas en la Ley 1 – 06.</p> <p><b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional y POA</b></p> <p>COMPETITIVIDAD a través de su Sistema de Gestión de Calidad ejecuta un sondeo de satisfacción del cliente periódica por medio de encuestas las cuales son revisadas y analizadas. La institución también posee buzón de sugerencias el cual es tomado en cuenta para las mejorías de la institución. Es de considerar también el Portal de Transparencia el cual analiza las solicitudes de los ciudadanos y toma en cuenta las sugerencias de mejora.</p> <p>COMPETITIVIDAD también ha elaborado el Plan Nacional de Competitividad Sistémica realizado con la intervención de los grupos de interés. En otro ámbito los un pilar fuerte para los planes de la Institución es la Estrategia Nacional de Desarrollo la cual fue elaborada con la participación de todos grupos de la sociedad. <b>Evidencia: Encuesta de Satisfacción</b></p> <p>La institución posee en su estructura organizacional la unidad de Información Estratégica, esta unidad realiza un promedio de 20 análisis al año sobre "Análisis comparativos sobre competitividad del país",</p>	

<p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>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>	<p>aquí se observan las variables político – legales, socio – culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas entre otras. Estos análisis arrojan los índices competitivos del país y son puestos en el portal al servicio de los grupos de interés y a la vez son utilizados en la planeación estratégica de la institución como guía de los resultados a alcanzar. De acuerdo con estas variables, <b>COMPETITIVIDAD</b> también promueve el establecer reglas de juego para fomentar un ambiente competitivo, es por esto que se realizan y promueven en la institución con la cooperación de los grupos productivos proyectos de reformas y modificación y elaboración de leyes que ayuden al desempeño competitivo del país.</p> <p><b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional</b></p> <p><b>COMPETITIVIDAD</b> cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015 que recoge de manera sistémica toda la información sobre la gestión de la institución, este sistema implementado a partir del 2010. <b>Evidencia: Certificado de AENOR Dominicana</b></p> <p><b>COMPETITIVIDAD</b> ha realizado análisis FODA donde se evalúan las debilidades y las fuerzas internas, a la vez realiza auditorías al sistema de gestión de calidad. Estos elementos son tomados en cuenta para la realización del plan estratégico, el cual es revisado anualmente. Al mismo tiempo a partir del 2013 se comenzó con la implementación del nuevo modelo de las</p>	
--	---	--

	<p>Normas Básicas de Control (NOBACI) con el fin de ir evaluando el riesgo en las operaciones que realiza la institución.</p> <p>Los proyectos que ejecuta COMPETITIVIDAD conlleva el análisis de riesgo de los mismos. <b>Evidencia: Política de Control Interno</b></p>	
--	---	--

**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"> <li>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.</li>   <li>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.</li> </ol>	<p>Los pilares a tomar en cuenta para la realización de las Directrices que guían la planificación estratégica es la realización de un FODA, de donde es extraído un resumen que arroja los elementos para la definición de la misión y la visión, una vez definido este pensamiento estratégico se procede con la elaboración de los objetivos estratégicos y operativos. <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional.</b></p> <p>Entre los insumos que se toman en cuenta para la realización del FODA están, las encuesta de satisfacción que realiza el sistema de gestión de calidad de ISO 9001, el Plan Nacional de Competitividad de Sistémica, la Estrategia Nacional de Desarrollo y los diferentes encuentros que realizan los coordinadores de área con sus grupos de interés. Para el Plan Nacional de Competitividad Sistémica se elaboró una seria de encuentros con los grupos de interés al igual que para la definición de los objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo correspondiente al tema de</p>	

<p>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p>	<p>competitividad, con referente al sistema de gestión de calidad se realizan encuestas, los encuestados emiten opiniones de mejora de los servicios de la institución, estas sugerencias son tomadas en cuenta para trazar tanto áreas de mejora como objetivos para la planificación estratégica de la institución.</p> <p>Revisar y consultar con los coordinadores.</p> <p><b>Evidencia: PEI y POA Institucional</b></p> <p>COMPETITIVIDAD realiza encuestas de satisfacción de los servicios que genera, recibiendo retroalimentación de la calidad de los productos y servicios que ofrece. Al final de año se evalúa sistemáticamente, los planes, cronogramas, y la calidad de los planes estratégicos y operativos, se trabaja en reportes especializados que impactan en acciones correctivas y análisis de mejora.</p> <p><b>Evidencia: Resultados Encuesta de Satisfacción de Cliente</b></p> <p>Se asigna los recursos y se establece tiempo para que los equipos de trabajo realicen sus funciones en el tiempo requerido.</p> <p><b>Evidencia: Planificación Presupuestaria y e Compras</b></p> <p>La dirección reorganiza proactivamente estrategias y métodos de mejora de la planificación de las actividades pautadas estableciendo prioridades. <b>Evidencia: Plan Estratégico Institucional y Documento de Dominicana Competitiva</b></p>	
---	--	--

<p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>COMPETITIVIDAD desarrolla proyectos que están considerados en los Planes Estratégicos y Operativos en lo que incluye en sus grupos de interés a empresarios de escasos recursos (que por responsabilidad social los eximes de pagos de contrapartidas) para sustentar asistencia técnica que puedan asistirlos en su desarrollo.</p> <p>La institución en sus proyectos contempla la inserción de la responsabilidad social en los beneficiarios.</p> <p>En actualidad nos certificamos 3R, como parte de nuestra responsabilidad con el medio ambiente</p> <p>Evidencia: <b>Ver acuerdos de Relaciones Interinstitucionales y Cooperación-Certificado 3R</b></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"> <li>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</li> </ol>	<p>La alta gerencia establece la estrategia y la planificación atendiendo a las prioridades definidas en la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de Competitividad y su actualización y las fechas establecidas conforme a su estructura organizativa.</p> <p>Los proyectos que realiza la institución conllevan una estructura organizativa para su ejecución de manera temporal.</p> <p><b>Evidencia: POA y PEI</b></p> <p>COMPETITIVIDAD traduce los objetivos estratégicos y operativos de la organización en sus correspondientes planes y tareas en todas las unidades de la organización, involucrando todas las áreas y equipos de trabajo. <b>Evidencia: POA y PEI</b></p> <p>COMPETITIVIDAD desarrolla proyectos y programas con objetivos y resultados con el apoyo de cada unidad con sus respectivos productos e indicadores. <b>Evidencia: POA y PEI</b></p> <p>Se realiza una presentación de los planes a todo el personal de la organización y se coloca en la página Web de la institución para que los grupos de interés puedan acceder al documento. <b>Evidencia: Matriz de Comunicación Interna, Correos y Dirección a la Intranet Institucional</b></p>	

<p>5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</p> <p>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>Trimestralmente se elabora un informe por área de los resultados alcanzados hasta ese momento, el cual es analizado con el fin de evaluar las desviaciones y formular las acciones correctivas de lugar. <b>Evidencia: Registros del Consejo de Calidad con los Indicadores y Datos de lugar</b></p> <p>Trimestralmente se elaboran informes de monitoreo que verifican el nivel de cumplimiento de los productos asignados a cada unidad de acuerdo al indicador trazado, verificando las desviaciones que pueden surgir para tomar las acciones correctivas de lugar. <b>Evidencia: Registros del Consejo de Calidad con los Indicadores y Datos de lugar</b></p> <p>La institución está organizada de acuerdo en lo establecido por el MAP y Plan Nacional de Competitividad Sistémica el cual tomo en cuenta las necesidades de las grupos de interés en lo que a competitividad se refiere <b>VER POA y PEI</b></p>	
---	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias )</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<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>COMPETITIVIDAD es una institución que se ha desarrollado a través de una innovación constante de su cultura de trabajo motivando a sus colaboradores a su formación a través de talleres, análisis de casos y estudios. La elaboración de nuevos proyectos en diferentes aspectos y el buscar constantemente soluciones para satisfacer</p>	

	<p>las necesidades de sus clientes hacen COMPETITIVIDAD una institución Innovadora. (Proyecto BID, Proyecto UE, Proyecto Banano, Proyecto de Genero, Ley de Sociedades, Ley SIDOCAL, etc.) La institución posee el Observatorio de Competitividad digital que contiene análisis de estudios comparativos realizados por el personal funcionando como un laboratorio de índices de competitividad los cuales sirven como referencia para toma de decisiones de parte de los clientes tanto internos como externos. Este observatorio funciona como área de conocimiento con la finalidad de guiar a los grupos de interés, ya que posee una biblioteca. La institución posee en su plataforma electrónica una zona de archivos comunes donde se alojan todos los estudios y proyectos de la institución y estos son utilizados por los clientes internos para realizar informes y estudios. COMPETITIVIDAD en el tiempo ha creado y desarrollado una cultura de innovación a través de las necesidades que han surgido en el accionar de la institución, esto se debe a que el presupuesto asignado es precario, lo que ha inducido a que se esté en un constante aprendizaje por lo que se hay una cultura de multifuncionalidad de los técnicos que la componen. Para esto, los técnicos se mantienen en constante investigación y análisis de las necesidades de los grupos de interés con la finalidad de poder satisfacer sus necesidades de una manera innovativa.</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales 2017-2019</b></p>	
--	---	--

<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>	<p>COMPETITIVIDAD, en su estructura organizacional posee una coordinación de Innovación, que trabaja en conjunto con el Consejo Nacional de Innovación de donde se evalúan las necesidades externas y se traen a la institución con fines de satisfacer la demanda de los grupos de interés, de donde se producen proyectos de apoyo que se van monitoreando periódicamente para observar las desviaciones y así encontrar la mejora de lugar a través de nuevos elementos. <b>Evidencia: POA y PEI</b></p>	
<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>	<p>En COMPETITIVIDAD una vez analizado los estudios realizados y los proyectos ejecutados plasma en su Plan Estratégico Institucional los objetivos que marcan la innovación de elaboración de nuevos proyectos para dar satisfacción a las necesidades de sus clientes. Tal es el caso de los proyectos que se realizan en estos momentos de formación de clúster y apoyo de proyectos de innovación en los grupos de interés. <b>Evidencia: POA y PEI</b></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>COMPETITIVIDAD tiene implementado un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 que incide en el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos planteados en su Plan Estratégico ya que esta norma trata del manejo del sistema de gestión. Este sistema lleva un control periódico de la ejecución por lo que genera un informe de las desviaciones con el fin de realizar acciones de mejora con el objetivo de ejecutar las actividades en el tiempo y con el presupuesto asignado. <b>Evidencia: Certificado de AENOR y Manual de</b></p>	

	<b>Calidad</b>	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Se gestionan y aseguran los recursos necesarios para implantar los proyectos y cambios planificados. Así como los soportes y capacitaciones que requieren los usuarios. Evidencia: <b>Matriz de Planificación de Cambios</b>	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	La gestión de la institución promueve la relación horizontal del personal donde se evidencian equipos de trabajos permanentes para el logro de los objetivos institucionales planteados en el PEI. <b>Evidencia: Listado de Asistencia de reuniones con Directores y Encargados Departamentales</b>	
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.	COMPETITIVIDAD posee servicio de internet el cual permite una interacción con sus clientes tanto internos como externos. La institución posee un portal electrónico o página web donde se publica todo lo concerniente a la institución en materia de las actividades que realiza así como su portal de transparencia catalogado entre los más completos de las instituciones públicas. COMPETITIVIDAD posee una Página de Observatorio de Competitividad, donde se alojan estadísticas e informes para los grupos de interés en temas de competitividad. La institución también posee el área de archivos comunes que es administrado por permisos específicos de acuerdo a las	

	necesidades de los clientes internos, este sistema permite el uso de documentos para la realización de las tareas del personal. <b>Evidencia: Ver Plataforma Virtual: <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b>	
--	--	--

### **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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
I. 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.	COMPETITIVIDAD dispone de una Planeación Estratégica Institucional (PEI), que anualmente es revisada para adecuarla a las necesidades que demanda la institución. En ese sentido, a partir del año 2015 y se desarrolla hasta la fecha, la División de Recursos Humanos diseña un Plan Operativo Anual (POA) alineado a los objetivos del PEI. Previo a este período, estos objetivos estaban contenidos en los procedimientos establecidos para esta División, bajo el marco del Sistema de Gestión de Calidad. <b>Evidencia: Ver POA y PEI socializado.</b> Recursos Humanos	

<p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p>	<p>también elabora la planificación de recursos y requerimientos de personal para el año siguiente y planificación de presupuesto, según plantillas del MAP y las remite como parte de los procedimientos mandatorios. <b>Ver plantilla de planificación de recursos y presupuesto remitido.</b></p> <p>Tanto en relación con el Plan Estratégico, como en los procedimientos del SGC, se han establecido las políticas correspondientes para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas llevadas a cabo por el departamento, así como la igualdad de condiciones para que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de ser beneficiados por las mismas.</p> <p>Siendo un organismo del sector público, el marco fundamental para estas políticas lo constituye la Ley 41-08 y sus Reglamentos de Aplicación, aunque en adición, el organismo dispone de políticas internas que incrementan el bienestar de los empleados, atendiendo a los criterios sociales que los favorecen, tal como se refiere en el Manual de Inducción.</p> <p>La División de Recursos Humanos se asegura de que todas las referidas políticas estén alineadas con base en las competencias que la organización ha definido para el personal. <b>Evidencia: Manual de Inducción y Reglamento Interno, Manual de Cargos y Manual de Funciones</b></p>	
---	--	--

<p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p>	<p>Con los criterios establecidos en el proceso de reclutamiento y selección, se busca asegurar que el personal que ingresa cuente con las capacidades que le permitan aportar—desde su puesto de trabajo— al cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales, mismos criterios que sustentan las políticas de capacitación y desarrollo, a fin de dar respuesta a las exigencias de actualización y cambio que se derivan de los planes.</p> <p>Esos cambios, tales como: nuevos procesos o procedimientos, reestructuración u otros, con frecuencia exigen la revisión de las responsabilidades de los cargos involucrados en los procesos para asegurar la justa repartición de las tareas. Realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación que nos arrojaran un Plan de capacitación según necesidades evidenciadas. <b>Evidencia: Proceso de Reclutamiento y Selección; Proceso de Planificación de RRHH y Análisis de Carga de trabajo y Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación.</b></p>	
<p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p>	<p>COMPETITIVIDAD se enmarca en lo que establece la Ley 41-08 de Función Pública para la selección de personal, así como también en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección (P-17) del Sistema de Gestión de Calidad, las cuales se sustentan en una clara política que abarca todo el accionar de la División de Recursos Humanos que es implementada y revisada con la periodicidad requerida para</p>	

<p>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).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <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>responder a las necesidades surgidas en la dinámica de cambio que vive la organización. <b>Evidencia: Proceso de Reclutamiento y Selección y Proceso de Planificación de RRHH y Análisis de Carga de trabajo, Resolución No. 40-2018 del MAP.</b></p> <p>Políticas sobre Compensación Beneficios establecidas con incentivos de cumplimiento normativo a la Ley 105-13 y resoluciones sobre implementación de beneficios de la Función Pública. Evidencias: <b>Manual sobre Políticas de Compensación y Beneficios, Manual de inducción y Resoluciones: 100-2018 sobre Incentivos a los Servidores Públicos y Resolución No. 40-2018 del MAP.</b></p> <p>COMPETITIVIDAD realiza la selección del personal, basada en el perfil de competencias establecido para cada uno de los cargos en el Manual, lo cual también se contempla para los planes de desarrollo. <b>Evidencia: Manual de Cargos, Diccionario de Competencias y Manual de Inducción y Proceso de Reclutamiento</b></p> <p>La organización se asegura que el personal tenga las capacidades para responder tecnológicos de los cargos, destacando este requerimiento en el perfil de los mismos y evaluando esta como una competencia clave, al momento de la selección.</p> <p>En adición, estas competencias tecnológicas son incluidas en los programas de capacitación, como resultado de la evaluación del desempeño. <b>Evidencia:</b></p>	<p>En proceso de estructuración</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><b>Proceso de Capacitación y Planificación de la misma</b></p> <p>COMPETITIVIDAD cumple con los criterios que establece la Ley 41-08 de Función Pública para los procesos de selección y promueve internamente el trato justo e igualitario entre sus empleados, sin discriminación alguna. <b>Evidencia: Proceso de Capacitación y Planificación de la misma.</b></p>	
---	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<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>Anualmente COMPETITIVIDAD realiza una detección de necesidades de capacitación (DNC) el objetivo de conocer las necesidades de formación de todo el personal. Una fuente clave de información es el proceso de Evaluación del Desempeño, mediante el cual se identifican las capacidades actuales de las personas y se comparan con los requerimientos de la organización. <b>Evidencia: Plan de Capacitación y Registro de Planificación de Capacitación Anual</b></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>COMPETITIVIDAD cuenta con un procedimiento P-18 (Procedimiento de Capacitación que establece la normativa para detectar, registrar y evaluar la eficacia de las acciones formativas contenidas en el Plan de Capacitación.</p>	

	<p>El procedimiento mediante el cual se llevan a cabo estas acciones es auditado y los resultados sometidos al Consejo de Calidad para evaluar la eficacia de su implementación y el logro de los objetivos planteados, así como plantear acciones de mejora cuando son requeridas. <b>Evidencia: Procedimiento de Capacitación y Plan de Capacitación.</b></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>Adicional a las acciones formativas contempladas en el Plan de Capacitación, el personal de COMPETITIVIDAD participa en capacitaciones por invitaciones de otras instituciones relacionadas, que impactan en el desarrollo del personal en su puesto de trabajo. El formulario de Evaluación del Desempeño incluye una sección donde se registra el acuerdo del empleado con los resultados o sus comentarios, en caso de que así no fuere. Este acuerdo incluye las actividades de su plan de desarrollo. <b>Evidencia: listados de capacitación en diversos temas: Salud, prevención y las planificadas de formación por competencias</b></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>La necesidad de desarrollar las habilidades gerenciales surge como resultado de la encuesta de Clima Laboral, aplicada en enero de cada año, en la que se plantea como un requerimiento de los empleados, que consideraron que los líderes de área requieren fortalecer sus habilidades de relación para con sus equipos de trabajo. Evidencia: <b>Resultados de encuesta de Clima Laboral y Plan de acción para la mejora.</b></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>Los empleados de nuevo ingreso reciben una inducción general de la institución con las informaciones contenidas en el Manual de Inducción y por otro lado, reciben una amplia explicación del Sistema de Gestión de Calidad (con su catálogo detallado) y todas normativas en los diferentes equipos/comisiones de trabajo.</p> <p>El empleado de nuevo ingreso tiene acceso al sistema de archivos compartidos, donde están colgadas las informaciones actualizadas de cada área. Los encargados de áreas son los responsables de hacer la inducción en relación a las funciones del puesto. Como resultado del auto evaluación del modelo marco común de evaluación, a partir del mes de mayo del 2015, se incorporó en el Manual de Inducción y Reglamento Interno una política de acompañamiento individualizado por parte del Encargado del área correspondiente; en el caso de áreas unipersonales, es la Encargada de RRHH la que asume esta responsabilidad. <b>Evidencia: Manual de Inducción y Reglamento Interno</b></p>	
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Para <b>COMPETITIVIDAD</b>, es muy importante el crecimiento profesional del personal. En ese sentido, cuando se presenta una vacante, sea aplica lo que describe el Procedimiento de Reclutamiento y Selección (P-17): Dar la oportunidad a lo interno al personal que tenga el perfil del cargo. <b>Evidencia: Proceso de Reclutamiento y Selección</b></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>El personal de COMPETITIVIDAD, Dada la formación y realización del trabajo, utiliza diferentes vías para el conocimiento y el aprendizaje. Además de los adquiridos en cursos presenciales y virtuales, el personal también recibe el conocimiento a través de consulta en nuestro sistema de archivos compartidos, Observatorio de Competitividad y publicaciones en las redes sociales, que son fuentes de información y actualización para la realización del trabajo. En lo relativo a formación virtual, ya se ha referido los cursos on line que están siendo impartidos en este momento. <b>Evidencia: Certificados de Participación y socialización de calendarios de programación de formación virtual; evidencia de Inducción INAP virtual</b></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 ha conformado la Comisión de Ética y se ha elaborado un Código de Ética. Esta comisión realiza talleres para reforzar valores éticos e informar a los colaboradores sobre el manejo de situaciones que representen conflictos de interés y denuncias. Además, existe el Comité para el manejo de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) y la Gestión de Riesgos. El manejo de denuncias se trabaja a través de buzones y Comité de ética. <b>Evidencia: Política de Ética y Política de Control Interno, Detección de necesidades de formación y plan de capacitación</b></p>	
<p>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</p>	<p>El impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas se evalúa como lo explica el procedimiento de capacitaciones</p>	

actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.	que mide la efectividad de las acciones formativas realizadas. <b>Evidencia: Registros de efectividad de entrenamientos</b>	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	El 85% de las mujeres que conforman COMPETITIVIDAD son profesionales, el resto ha cursado o está cursando estudios universitarios. Adicionalmente la institución promueve educación continua. <b>Evidencias: Expedientes en RRHH y Listados de Personal</b>	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	En la institución, se promueve y estimula la creación de espacios de diálogo y de soluciones de problemas en equipo, más que de manera individual. Existe un ambiente laboral, marcado por la calidad de las relaciones interpersonales, de integración y compromiso que permite que todo el personal se involucre y se siente en confianza de participar y aportar ideas nuevas para el logro de los objetivos institucionales, a través de los diferentes equipos (Consejo de Calidad, Comité NOBACI, Comité de Ética, Asociación de Empleados, Participantes Plan Estratégico, Comité CAF, Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, Asociación de Servidores	

	Públicos). <b>Evidencia: Matriz de Comunicación Interna</b>	
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)).	La institución cuenta con diferentes medios donde las personas manifiestan sus inquietudes y aportan ideas para el logro de los objetivos. Por ejemplo, se dispone de buzón de sugerencias, la comunicación vía correos electrónicos y grupos de enfoque. Se realizan, además, reuniones periódicas en la que se estimula la generación de ideas sobre temas de interés. <b>Evidencia: Matriz de Hallazgos en el buzón de sugerencias</b>	
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.	COMPETITIVIDAD cuenta con una Asociación de Servidores Públicos, y un Comité de Seguridad y Salud, que tienen como objetivo proteger los derechos y salud de los trabajadores. Se realizan reuniones para el desarrollo de planes y metas de los procesos. Se realizan auditorías internas donde se identifican acciones de mejoras, correctivas y preventivas. Se realizan encuestas anuales para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores y se realiza un plan de acción para mejorar el clima laboral, dando respuestas a sus propuestas. <b>Evidencia: Planificación anual de Calidad en la Gestión</b>	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Todos los empleados participan en las actividades para elaborar la Planeación Estratégica institucional. De esta planeación se derivan los planes operativos anuales (POAs) para las diferentes áreas, que contienen los cronogramas de trabajo y los indicadores para medir los objetivos trazados. Trimestralmente, cada	

	responsable de área reporta el nivel de avance de los objetivos a alcanzar <b>Evidencia: Listados de Asistencia, Presentación y POA terminado</b>	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	COMPETITIVIDAD realiza encuesta de clima laboral anual, para determinar el nivel de satisfacción del personal. Los resultados y observaciones son socializados con todo el personal y colocados en el sistema de archivos compartidos. A través de una lluvia de ideas con todo el personal, se elabora el plan de acción para mejorar el clima laboral y el bienestar de sus empleados, todo ello en consonancia con la disponibilidad presupuestaria de la organización. <b>Evidencia: Plan de trabajo, resultado de la encuesta</b>	
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.	En las encuestas de clima laboral se evidencia la percepción que tienen los empleados respecto a los supervisores. También COMPETITIVIDAD dispone de un Buzón de Sugerencias, donde los empleados pueden expresarse libremente y sus opiniones son consideradas. <b>Evidencia: Tabulación de Encuesta y Matriz de Sugerencias recibidas en el Buzón</b>	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	En los resultados de la encuesta institucional, se evidencia el nivel de satisfacción de los empleados respecto a las condiciones de trabajo, tal como se refiere en el sub-criterio 7.1. Se han organizado diferentes jornadas de salud y riesgos con el objetivo de prevenir enfermedades y preparar al empleado en caso de siniestros. <b>Evidencia: Plan de trabajo, resultado de la encuesta</b>	

<p>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.</p>	<p>COMPETITIVIDAD busca un equilibrio entre la vida laboral y personal, de tal manera que el trabajo no afecte negativamente la dinámica familiar. Como una muestra de este interés, la mayor parte de las actividades de capacitación son realizadas en horas laborables.</p> <p>En adición a los permisos que establece la Ley 41-08, los empleados tienen flexibilidad en permisos personales, familiares y de estudios, atendiendo a necesidades específicas, como se evidencia en el criterio 7.1 <b>Evidencia: Registros de mecanismos para conceder permisos y Manual de Inducción y Reglamento Interno</b></p>	
<p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>	<p>La Asociación de Servidores Públicos de Competitividad, tiene un fondo para casos específicos de medicina y funerales.</p> <p><b>Evidencia: Política de desembolsos de la ASPC</b></p>	
<p>10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).</p>	<p>Programa de Promoción y Prevención de Salud: Cardiovascular, Hipertensión, Diabetes, Cáncer de Mama; Promoción de estilo de vida saludable, Almuerzo 100% cubierto por la institución con la Integración de un menú saludable para personas con dietas específicas; Jornada de importancia de las vacunas y jornada de vacunación (HINI, Influenza, Neumococo); jornada de salud sobre COVID-19, pruebas a todo el personal después del retorno a labores presenciales., <b>Evidencias: correos de jornadas realizadas enviado semanal con cobertura 100% de almuerzo por</b></p>	<p>En proceso</p>

	la institución; listado de empleados vacunados; Manual sobre retorno a labores Presenciales.	
--	--	--

#### **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS**

*Considerar lo que la organización hace para:*

##### **SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.).	<p>COMPETITIVIDAD cuenta con socios estratégicos del sector privado, de la sociedad civil y del sector público con los cuales mantiene relación de coordinación de políticas públicas, ejecución de proyectos y asistencia técnica.</p> <p>COMPETITIVIDAD tiene una lista de proveedores aprobados con los que se interactúan en los procesos contenidos en la Ley 340-06 de Compra y Contrataciones Públicas los cuales son invitados en los procesos efectuados. <b>Evidencia: Proceso de Compras y Contrataciones y Selección y Evaluación de Proveedores</b></p>	
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	COMPETITIVIDAD cuenta con Acuerdos de colaboración firmados con instituciones públicas y privadas que intervienen en el desarrollo de políticas públicas de la competitividad. Las actividades a desarrollar tienen un importante componente de apoyo técnico para el desarrollo productivo.	

	<p>En el caso de los proyectos desarrollados con empresas y clústeres, los mismos cuentan con cláusulas que indican que no tienen un impacto medioambiental negativo.</p> <p><b>Evidencia: Proceso de Gestión de Convenios y Acuerdos y Matriz de Acuerdos Interinstitucionales con plan de trabajo</b></p>	
<p>3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.</p>	<p>COMPETITIVIDAD dentro de su mandato legal desarrolla e impulsa políticas públicas a través del fomento del dialogo público privado, razón por la cual desarrolla proyectos en coordinación con instituciones públicas y privadas, así como con el apoyo de la cooperación internacional. <b>Evidencia: POA y PEI</b></p>	
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>	<p>COMPETITIVIDAD, en cuanto a los proyectos que desarrolla conjuntamente con otras instituciones, da seguimiento a la implementación en reuniones periódicas a través del equipo técnico. <b>Evidencia: Listados de Asistencia y Planificación del Equipo Técnico</b></p>	
<p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p>	<p>COMPETITIVIDAD como entidad que promueve el dialogo público privado mantiene contacto constante con entidades de cooperación, asociaciones privadas, instituciones públicas, académicas, entre otras a los fines de desarrollar acciones en conjunto. El Plan Nacional de Competitividad Sistémica ha definido acciones que requieren de la alianza público privado y que COMPETITIVIDAD da seguimiento. Evidencia: <b>Planificación de la Dirección Técnica, mesas de trabajo y POA</b></p>	

6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	COMPETITIVIDAD en los Acuerdos, proyectos y contratos que desarrolla delimita en el articulado de los mismos la responsabilidad de cada una de las partes que intervienen. <b>Evidencia: base de datos de acuerdos Interinstitucionales y Monitoreo y Seguimiento de los mismos</b>	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	N/A	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	COMPETITIVIDAD ha intercambiado buenas prácticas en el desarrollo de actividades, en el accionar del Consejo a través de intercambios en seminarios, charlas y talleres y en acuerdos de colaboración. <b>Evidencia: Planificación en POA, Listados de Asistencia y Presentaciones. Banco de fotos en la Dirección de Comunicaciones</b>	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	COMPETITIVIDAD cuenta con un procedimiento interno de Selección y Evaluación de Proveedores (P-09) el cual está basado en la Ley 340-06 y su reglamento, así como también en cumplimiento con el Decreto 302-13 que indica un 20% para las Pymes. <b>Evidencia: Proceso de Compras y Contrataciones y Selección de Proveedores</b>	

#### 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	COMPETITIVIDAD dentro de su PEI tiene establecido objetivos de comunicación que abarcan tanto como informaciones técnicas	

<p>autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).</p>	<p>e institucionales. Se evidencia en la página web de COMPETITIVIDAD la sección de transparencia que contiene información sobre actividades, procesos técnicos, alianzas y datos de rendición de cuentas. Se evidencia la publicación de análisis de competitividad e informaciones estadísticas en el Observatorio de Competitividad. <b>Evidencia: Plataforma virtual <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p>	
<p>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.</p>	<p>Se evidencia, a través del portal web un buzón para quejas y denuncias como un medio de recolección de información que posteriormente se utiliza en la mejora de procesos. Se evidencia el contacto con los clientes a través de encuestas <b>Evidencia: Plataforma virtual <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a>, como también encuestas de Satisfacción de Clientes</b></p>	
<p>3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>Se obtiene información sobre las necesidades de los clientes a través de las encuestas, de estas se realizan planes de acción en función de las informaciones levantadas. <b>Evidencias: encuestas de Satisfacción de Clientes</b></p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>COMPETITIVIDAD cuenta con un espacio para quejas y reclamos, se realizan encuestas y contamos con buzones de sugerencias y un procedimiento que permite realizar mediciones de satisfacción de los clientes. <b>Evidencia: Encuesta de Satisfacción de Clientes y sus resultados tabulados</b></p>	
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de</p>	<p>COMPETITIVIDAD asegura la transparencia del funcionamiento de la organización así</p>	

decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	como de su proceso de toma de decisiones a través del portal Web en la sección de transparencia y la memoria anual encuestas <b>Evidencia: Plataforma virtual</b> <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a>	
6. Definir y acordara 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).	COMPETITIVIDAD a través de su sistema de gestión de calidad, cuenta con un procedimiento que evidencia la medición de la satisfacción de los ciudadanos/clientes. <b>Evidencia: Procedimiento de Satisfacción de Clientes y mediciones de lugar</b>	
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.	COMPETITIVIDAD cuenta con una política de calidad que establece los procedimientos de satisfacción al cliente. Adicionalmente en el PEI y portal Web están definidos los servicios que se brindan. En el caso de los programas y proyectos se realizan actividades (talleres, reuniones) en la que se explica a los clientes el alcance de los servicios. <b>Evidencia: PEI y POA, Listados de Asistencia, Cartas Compromiso y Presentaciones</b>	
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.	N/A	En Proceso

### SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

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

<p>1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.</p>	<p>Se elabora el presupuesto basado en la planificación de los planes operativos y proyectos, los cuales están contenido en el PEI. <b>Evidencia: Planificación Presupuestaria anual</b></p>	
<p>2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.</p>	<p>La ejecución presupuestaria se realiza con apego a lo definido previamente en el presupuesto anual. COMPETITIVIDAD dispone de una matriz de identificación de riesgos. <b>Evidencia: Planificación Presupuestaria anual</b></p>	
<p>3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.</p>	<p>Nuestra gestión financiera está basada en el cumplimiento de las disposiciones legales. Se publica mensualmente en la página Web la ejecución financiera y presupuestaria. <b>Evidencia: Planificación Presupuestaria anual como también en nuestra plataforma <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p>	
<p>4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.</p>	<p>Nuestra gestión financiera está orientada hacia una utilización eficiente de nuestros recursos, cuenta con unos sistemas financieros estandarizados como son el SIGEF, SAS SIAP, también sistema de control de inventario. COMPETITIVIDAD cuenta con el del plan de acción para el cumplimiento de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI). También como parte de asegurar la gestión eficaz, contamos con la Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría General de la República. <b>Evidencia: Planificación Presupuestaria anual, Proceso de Control Interno y proceso de Compras</b></p>	

<p>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.).</p>	<p>Nuestra ejecución presupuestaria está basada en la planeación anual, separando los gastos institucionales de los proyectos ejecutados, también elaboramos un plan de adquisiciones, velamos por el cumplimiento del presupuesto, verificando trimestralmente la ejecución presupuestaria. <b>Evidencia: POA, y Planificación Presupuestaria Anual</b></p>	
<p>6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p>	<p>N/A</p>	
<p>7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</p>	<p><b>COMPETITIVIDAD</b> fundamenta las inversiones institucionales en cumplimiento con lo establecido en la Ley 340-06 de compras y contrataciones. La inversión en apoyo a los beneficiarios se realiza mediante una evaluación de las condiciones de los grupos asociativos a apoyar basado en la guía metodológica para la conformación y desarrollo de clústeres. <b>Evidencia: PEI y Proceso de Compras y Contrataciones</b></p>	
<p>8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.</p>	<p>Los fondos asignados son ejecutados de acuerdo a lo estipulado en el presupuesto institucional. Los proyectos contemplan informes de monitoreo a medio término y evaluación de impacto los cuales son medido al final del proyecto. <b>Evidencia: PEI y Programación presupuestaria Anual</b></p>	

**SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.**

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

<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li>   <li>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</li>   <li>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</li> </ol>	<p>El Consejo Nacional de Competitividad cuenta con sistemas de gestión de la información, que permiten el almacenamiento de los conocimientos pertinentes para las distintas áreas, y su socialización para el cumplimiento de sus objetivos y planes. <b>Evidencia: Formulario de Efectividad de entrenamiento, presentaciones e insumos de asistencia a capacitaciones</b></p> <p>COMPETITIVIDAD cuenta con una División de Información Estratégica, la cual se encarga de recoger y almacenar la información externa pertinente para la institución y sus clientes, para luego ser procesada y utilizada en el análisis y/o composición de artículos publicados en el Observatorio de Competitividad. Además de la recolección y publicación de indicadores económicos. <b>Proceso de Información Estratégicas e informes en</b></p> <p><b><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p> <p>COMPETITIVIDAD verifica y asegura la pertinencia y validez de las informaciones manejadas en la institución, mediante la utilización de formularios de solicitud de información técnica y/o pública, los formularios de solicitud de servicios de acompañamiento, tanto como la actualización de los datos recogidos en fuentes externas, además de los intercambios constantes en asesorías y seguimiento ofrecidos por los Coordinadores a nuestros clientes,</p>	
--	---	--

<p>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.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos</p>	<p>figurantes en el POA de cada unidad.  <b>Evidencia: POA, Planificación de la Dirección Técnica e Informes de Efectividad de Procesos</b>  COMPETITIVIDAD cuenta con varios canales de comunicación internas, habilitados para llegar a todos los empleados de la institución. Contamos con un servicio de correos institucional, que incluye a todo al personal de la institución. Se evidencia computador con acceso a correos, habilitado para el grupo ocupacional I.  <b>Evidencia: Matriz de Comunicación Interna , Murales, socialización mediante intranet y MEMOS</b>  Se evidencia el intercambio permanente de conocimiento de la institución a través de los manuales y descripción de procesos recogidos en el sistema de calidad y puestos a disposición de los empleados para su consulta. Se evidencia también la notificación al personal cada vez que se realizan cambios a dichos manuales. También se puede evidenciar el intercambio de conocimiento entre el personal en la realización de cursos y talleres utilizando como facilitadores personal interno con conocimiento de áreas u herramientas de interés para otros empleados de la organización. <b>Evidencia: Manual de Cargos, Manual de Funciones y Manual de Inducción y Reglamento Interno</b>  COMPETITIVIDAD cuenta con un Observatorio de Competitividad, donde se publican de manera periódica la información técnica relevante para los grupos de interés</p>	
--	---	--

<p>los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>de la institución. Además COMPETITIVIDAD cuenta con un sistema de redes sociales que es utilizado para la divulgación de informaciones de interés para la competitividad nacional al público en general. Además de contar con una sección de transparencia en nuestra página institucional, se evidencian las respuestas a las solicitudes de información tanto técnica como pública, realizadas por clientes externos.</p> <p><b>Evidencia:</b> <b><a href="http://www.competitividad.org.do/">http://www.competitividad.org.do/</a></b></p> <p>Se evidencia la conservación del conocimiento producido en la institución a través de los instructivos y procedimientos figurantes en el Sistema de Calidad, además de la realización de POAs que describen las actividades y objetivos de las diferentes unidades de la institución, que ayudan a la continuidad de los objetivos y procesos estratégicos en caso de prescindir de los servicios de un empleado en particular.</p> <p>Evidencia: <a href="http://www.competitividad.org.do/">http://www.competitividad.org.do/</a> y <a href="http://www.competitividad.org.do/documentos-sin-sub-division/">http://www.competitividad.org.do/documentos-sin-sub-division/</a></p>	
---	---	--

**SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p>	<p>La división de TIC posee una Plan Operativo Anual con objetivos contemplados y alineados al Plan Estratégico Institucional.</p> <p><b>Evidencia: POA y PEI</b></p>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las actividades formativas y de mejora</li> <li>✓ La interacción con los grupos de interés y asociados</li>   <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li>   <li>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.</li>   <li>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.</li> </ul>	<p>personal. También contamos con recursos tecnológicos para facilitar actividades formativas y de mejoras, tales como data show, computadoras, etc. <b>Evidencia:</b> <a href="http://www.competitividad.org.do/documentos-sin-sub-division/">http://www.competitividad.org.do/documentos-sin-sub-division/</a> N/A</p> <p>Ofrecemos servicios que se canalizan a través de formularios electrónicos y correos. <b>Evidencia:</b> <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/servicios">http://competitividad.gob.do/index.php/es/servicios</a></p> <p>La institución posee un plan de mantenimiento de nuestra red y sus equipos. Además se ha implementado un modelo de red en estrella extendida. <b>Evidencia:</b> <b>Proceso de Mantenimiento</b></p> <p>Se han implementado soluciones para automatizar los procesos de solicitud de soporte técnico, gestión de almacén, comunicación vía correo, registro de clúster, solicitudes de información, la publicación de informes a través del Observatorio de Competitividad. <b>Evidencia:</b> <a href="http://www.competitividad.org.do/documentos-sin-sub-division/">http://www.competitividad.org.do/documentos-sin-sub-division/</a></p> <p>Se ha aplicado el uso de las TIC para la gestión de información tanto de tipo institucional (a través de la página web de COMPETITIVIDAD), como de informaciones estratégicas que pueden ser de interés general (a través del Observatorio de Competitividad). <b>Evidencia:</b></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><b><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/servicios">http://competitividad.gob.do/index.php/es/servicios</a></b>  En nuestro plan estratégico está contemplada la implementación de nuevos software para mejora en la ejecución de las actividades de la institución. Además se han hecho actualizaciones al diseño de las páginas web para adaptarlas a las nuevas tendencias, nueva identidad gráfica, en cumplimiento con las normas de gobierno electrónico dictadas por la OPTIC.  <b>Evidencia:</b>  <b><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p> <p>8. Se le ha asignado computadoras comunes al personal del grupo ocupacional I con la cual acceden a informaciones electrónicas. La División de TIC tiene como política referir los toners vacíos a sitios de relleno o reciclaje. También se ha colocado en la firma de los correos electrónicos un texto pro-medioambiente.  <b>Evidencia:</b>  <b>Formulario F-26, Listado de Computadoras asignadas y mantenimiento de las mismas</b></p>	
---	--	--

**SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.**

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

<ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li>   <li>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.</li>   <li>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</li>   <li>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> </ol>	<p>Estamos ubicados en el centro de la metrópolis haciendo el acceso fácil a nuestros usuarios, contamos con un espacio físico adecuado a nuestras necesidades, todas las áreas están debidamente señalizadas. <b>Evidencia: Cartas Compromiso, firmas en los correos electrónicos y <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto">http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto</a></b></p> <p>Nuestras instalaciones cuentan con salones equipados para todas necesidades, las áreas de trabajos están distribuidas por cubículos y oficinas separadas con iluminación, los muebles y equipos necesarios para el mejor desempeño de las funciones de nuestros empleados, contamos con una cocina en cada piso, comedor para los colaboradores y sala de espera para nuestros visitantes. <b>Evidencia: banco de fotos disponible en Comunicaciones</b></p> <p>Realizamos inspecciones mensuales de todas las áreas para asegurar la el buen funcionamientos de los muebles y equipos, disponemos de procedimiento de gestión de infraestructura el cual posee un plan de mantenimiento. <b>Evidencia: Registro de Servicios Generales de las Inspecciones Mensuales</b></p> <p>Nuestro procedimiento administrativo se evidencia el uso eficiente y sostenible de los medios de transporte, semanalmente lo mismos son inspeccionados, también contamos con un gestor energético para el ahorro eficiente de energía. <b>Evidencia: Proceso de Servicios Generales</b></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>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>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>COMPETITIVIDAD está estratégicamente ubicado en una de las avenidas principales de la ciudad el cual facilita el acceso a sus instalaciones, cuenta con aparcamientos para los empleados y visitantes. <b>Evidencia:</b> <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto">http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto</a></p> <p>Se cuenta con un procedimiento de infraestructura el cual tiene como misión mantener en buen estado la estructura física, muebles y equipos. Por medio de SIAB se tiene un registro de los activos de igual manera poseemos un software interno para el control de los activos y materiales gastables, a través de Bienes Nacionales se hace el descargo de los activos no utilizable o dañados. <b>Evidencia: Proceso de activos fijos</b></p> <p>No aplica. Instalación alquilada.</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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p>	<p>COMPETITIVIDAD desde el 2010 tiene establecido, documentado e implementado un sistema de gestión de la calidad, del cual</p>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</li>   <li>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</li>   <li>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>se mejora continuamente la eficacia de acuerdo a los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015. <b>Evidencia: Certificado de AENOR Internacional y Manual de Calidad en la Gestión</b></p> <p>COMPETITIVIDAD tiene controlado todos los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad establecido. Los manuales, procedimientos, instructivos y políticas tienen definido qué persona controla todos los pasos del proceso. <b>Evidencia: Certificado de AENOR Internacional y Manual de Calidad en la Gestión</b></p> <p>COMPETITIVIDAD mejora continuamente la eficacia de su sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos (encuestas de satisfacción de clientes, seguimiento y medición de los procesos), las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. <b>Evidencia: Certificado de AENOR Internacional y Manual de Calidad en la Gestión</b></p> <p>Los procesos de COMPETITIVIDAD están, alineados al Plan Estratégico Institucional.</p> <p>En COMPETITIVIDAD se evidencia que cada dueño de proceso es responsable en la mejora de su proceso. El procedimiento de documentación interna establece cómo se debe realizar la revisión, modificación y actualización de los procedimientos del sistema de gestión de la calidad.</p>	
---	---	--

<p>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.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p>	<p>Cada responsable de proceso debe realizar un análisis de las causas para determinar las acciones necesarias, ante cualquier no conformidad o potencial no conformidad detectadas ya sea en auditorías internas / externas, No cumplimiento de conformidad en el servicio, análisis de datos, satisfacción de clientes, medición y seguimiento de los procesos, comunicación interna y revisión por la dirección del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>COMPETITIVIDAD tiene establecido un procedimiento para conocer la satisfacción de sus clientes y en base a la percepción mejorar continuamente sus procesos.</p> <p><b>Evidencia: Certificado de AENOR Internacional, Encuestas de Satisfacción de Clientes, Manual de Calidad en la Gestión y POA</b></p> <p>Los recursos que recibe la Institución se asignan de acuerdo a las necesidades de la institución y las actividades programadas en el Plan Operativo Anual. Los recursos financieros se distribuyen de acuerdo al presupuesto asignado. En las revisiones de cumplimiento de los objetivos de los proyectos se hacen las detecciones de las necesidades de los recursos. <b>Evidencia: <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p> <p>En COMPETITIVIDAD se realizan revisiones periódicas de todos sus procesos en busca de realizar las labores de manera más eficaz. Esto se evidencias en las revisiones o actualizaciones de documentos como se muestra en el listado de</p>	
---	---	--

<p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p>	<p>documentos internos. <b>Evidencia: Listado maestro de Documentos y Listado de Registros</b></p> <p>COMPETITIVIDAD realiza seguimiento a todos sus procesos, a través de las reuniones del consejo de calidad, donde se revisan los indicadores de procesos trimestralmente.</p> <p>COMPETITIVIDAD dispone de un Plan Estratégico Institucional, el cual tiene objetivo de fortalecimiento institucional. <b>Evidencia: Minutas del Consejo de Calidad, Reportes de Efectividad de Procesos y Matriz de Efectividad</b></p> <p>En relación al impacto de las TIC en los servicios electrónicos, COMPETITIVIDAD tiene disponible en la página Web formularios electrónicos para la captura de datos y solicitudes de información con los cuales se agilizan los procesos de registro de clúster, solicitudes de acceso a la información y solicitudes de información estratégica.</p> <p>La institución ha utilizado las TICS para poner a disposición de los clientes algunos de los servicios, entre ellos solicitudes de información, registros de los clústeres de los sectores productivos, solicitud de acompañamiento técnico y solicitud de asistencias técnicas. También, la página web de la institución tiene a disposición de los clientes externos un buzón para recibir preguntas, comentarios y sugerencias.</p> <p><b>Evidencia:</b> <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></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>El Observatorio utiliza en sus análisis las herramientas de estudio comparativos en materia de competitividad del país, los Barómetros Sectoriales y los indicadores de índices de competitividad internacionales, que sirven no sólo para ver cómo anda el país, sino también para el aprendizaje de mejores prácticas implementadas por otros países y/o sectores. La información colgada en el Observatorio sirve de insumo para los grupos de interés.</p> <p>También, <b>COMPETITIVIDAD</b> ha automatizado otras áreas para el apoyo administrativo, como es el procedimiento para la gestión del almacén general de la institución, que nos permite tener actualizado el inventario y movimientos de los bienes utilizados para el desarrollo organizacional. También se evidencia la adquisición de un sistema de manejo de almacén para automatizar la gestión del inventario, simplificando el proceso de registro de entradas y salidas de material gastable. <b>Evidencia:</b>  <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a> , <b>Procesos de Control de Servicios Generales y Proceso de Documentación</b></p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p>	<p><b>COMPETITIVIDAD</b> tiene todos los procesos de su sistema de la calidad</p>	

	<p>documentados. Cada descripción de proceso cuenta con una ficha de proceso donde se detallan las entradas y salidas de los mismos.</p> <p>El Plan Estratégico Institucional incluye matriz de producto y usuarios de la institución. <b>Evidencia: Procesos, Procedimientos, Manuales, Guías y Políticas disponibles en archivos de uso común en la entidad</b></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, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p>	<p>COMPETITIVIDAD semestralmente realiza encuestas de satisfacción con el fin evaluar los servicios ofrecidos y de conocer las expectativas y nivel de satisfacción de los clientes. <b>Evidencia: Encuestas de Satisfacción tabuladas Semestralmente</b></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>COMPETITIVIDAD realiza talleres de promoción para la formulación de proyectos y clusterización, para la inducción que incluye los procesos contables y de adquisiciones. Se realizan reuniones de seguimiento de la ejecución de proyectos. El personal que entra a Competitividad recibe a través de charlas y talleres del INAP cuál es la función del servidor público. El manual de inducción institucional hace mención que COMPETITIVIDAD es una institución pública al servicio de los ciudadanos. <b>Evidencia: Listados de Asistencia, Presentaciones y Planificación de la Dirección Técnica</b></p>	
<p>4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.</p>		En proceso

<p>5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.</p>	<p>A través de la encuesta de satisfacción de clientes COMPETITIVIDAD identifica los aspectos que la institución pudiera mejorar de acuerdo a sus clientes. En la página del web del observatorio de competitividad existe una encuesta de satisfacción de clientes de manera online. <b>Evidencia:</b> <b><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p>	
<p>6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.</p>	<p>En COMPETITIVIDAD contamos con un portal institucional a fin de mantener actualizada a los usuarios sobre los servicios ofrecidos y que tiene sección transparencia que contiene información completa, verás y actualizada sobre los temas de la gestión de la institución. También contamos con un observatorio web que brinda informaciones técnicas a los clientes. <b>Evidencia:</b> <b><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p>	
<p>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.).</p>	<p>En COMPETITIVIDAD contamos con un portal institucional a fin de mantener actualizada a los usuarios sobre los servicios ofrecidos y que tiene sección transparencia que contiene información completa, veras y actualizada sobre los temas de la gestión de la institución. También contamos con un observatorio web que brinda informaciones técnicas a los clientes y las Carta Compromiso a los Ciudadanos. <b>Evidencia:</b> <b><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></b></p>	
<p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.</p>	<p>COMPETITIVIDAD tiene un procedimiento establecido, documentado, implementado, y mantenido, que aplica a</p>	

	<p>todos los procesos vinculados con la satisfacción de los clientes y a través de los servicios prestados relacionados con el sistema de gestión de calidad. Además la institución, basada en la política de gobierno electrónico, para la mejora continua de las vías de contacto e interacción con los clientes externos, cuenta con el sistema 311 en el portal de transparencia. <b>Evidencia:</b> <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></p>	
--	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.</p>	<p>La cadena de prestación de servicios de la cual forma parte COMPETITIVIDAD está conformada por el conjunto de instituciones vinculadas al diseño e implementación de políticas, programas y proyectos de mejora de la competitividad del país. Dentro de la cadena, la función central de COMPETITIVIDAD es “poner en marcha un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias, que aumenten la competitividad y la ejecución de proyectos asociativos, que fomenten la competitividad empresarial de los sectores productivos”. <b>Evidencia:</b> <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a></p>	
<p>2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.</p>	<p>Para la implementación de las políticas de competitividad, COMPETITIVIDAD ha realizado importantes convenios con</p>	

	<p>organismos de cooperación internacional, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</li> <li>• Unión Europea:</li> <li>• Naciones Unidas</li> <li>• Banco Mundial:</li> <li>• USAID</li> </ul> <p>A través de estos programas y proyectos se ha brindado asistencia técnica de fortalecimiento a diferentes entidades públicas y privadas del ámbito de la competitividad y, además, se ha trabajado de manera conjunta en la provisión de servicios de asistencia técnica y cofinanciamiento a iniciativas privadas.</p> <p>participaban representantes del sector público, privado y de las Pymes dominicanas.</p> <p>COMPETITIVIDAD desde 2008, es miembro del Consejo Nacional del Premio Nacional a la Calidad del Sector Privado de República Dominicana (PNC), en el que colabora con la Asociación de Empresas Industriales de Herrera y Provincia Santo Domingo, Inc. (AEIH) en la gestión del proceso de evaluación y selección de los postulantes. <b>Evidencia: Memorias Institucionales 2019-2020</b></p>	
<p>3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</p>	<p>COMPETITIVIDAD cuenta con un sistema de correo el cual permite y facilita el intercambio de informaciones con los</p>	

	clientes/usuarios de la institución. <b>Evidencia: Sistema de Control en el Área TIC</b>	
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.	<p>Como resultado de intercambio de buenas prácticas, a partir de 2011 se instala un moderno sistema digital de punchado que facilita el registro del movimiento del personal, lo que permite una mejor gestión de los reportes de índice de ausentismo que se envían al Ministerio de Administración Pública (MAP) y que son colocados en los indicadores del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP). Además, se formaliza el sistema de evaluación del desempeño por factores, de acuerdo a los Grupos Ocupacionales, alineado a los procedimientos del MAP y también a los empleados se les imparten charlas y talleres relacionados con la Ley 41-08, como por ejemplo: Evaluación del Desempeño, Relaciones Laborales y La Ética del Servidor Público.</p> <p>En 2011, consecuencia de las buenas prácticas compartidas por otras instituciones, inicia los procesos de reclutamiento y selección a través de concursos públicos, alineados a lo establecido por el MAP. También, se conforma la Asociación de Servidores Públicos y el Comité de Salud y Seguridad en el Trabajo, y se instala el sistema RECLASOFT para el pago de las prestaciones laborales. Evidencia</p> <p><b>Evidencia:</b>  <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/index.php/es/</a>; y memorias Institucionales.</p>	

	<b>Manual de Sistema de Gestión de Calidad con procesos alienados detallados</b>	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	N/A	En proceso
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).	<p>El Consejo Nacional de Competitividad tiene conformado equipos multidisciplinarios de trabajos para responder a las necesidades de demanda institucional para la gestión de sus procesos. En relación a la creación de proceso inter-organizacionales, la División de Recursos Humanos, desde el 2011, viene participando en eventos y actividades en los que diferentes instituciones comparten buena prácticas para gestionar los recursos humanos e incorporar sistemas que permiten responder a las demandas de los servicios en la Administración Pública. Todos los procesos de la institución están identificados e interrelacionados en un mapa de procesos que muestra la relación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo para la prestación de los servicios.</p> <p><b>Evidencia: Mapa de Procesos, PEI, POA y Planificación Técnica</b></p>	
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).	<p>El Consejo Nacional de Competitividad realiza auditorías internas de procesos a toda la organización para determinar la conformidad con los requisitos reglamentarios aplicables y la Norma ISO 9001:2015. También desde el 2012 COMPETITIVIDAD realiza autoevaluación a través de NOBACI. Todos los procesos de la institución están identificados e</p>	

	interrelacionados en un mapa de procesos donde muestra la relación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo para la prestación de los servicios. <b>Evidencia: Mapa de procesos, Memorias, Certificado de Aenor Internacional, Compendio de Informaciones Relevantes del SGC y Manual de Calidad</b>	
--	---	--

## 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:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
I. 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).	La institución tiene establecido en su Sistema de Gestión de la Calidad el procedimiento Medición de Satisfacción del Cliente, el cual establece los pasos que deben llevarse a cabo para medir la percepción de nuestros ciudadanos clientes sobre los servicios que les prestamos. Este procedimiento indica que dicha medición debe realizarse semestralmente.  En el informe de resultados sobre la percepción de los servicios que le ofrecemos a los clústeres tenemos:	

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</li> <li>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</li> <li>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</li> <li>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</li> <li>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</li> <li>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</li> </ol>	<p>El nivel de satisfacción de los clientes con <b>COMPETITIVIDAD</b> es de un 100% en el 2020</p> <p><b>Evidencia: Encuesta de Satisfacción de Clientes</b> N/A</p> <p>Estamos ubicados en un lugar céntrico dentro del casco urbano y contamos con nuestra Carta Compromiso al Ciudadano donde se validan los servicios, horario y tiempos para respuesta oportuna.</p> <p><b>Evidencia:</b> <a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto">http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto</a> N/A</p> <p>Desde 2011 los usuarios de <b>COMPETITIVIDAD</b> han expresado una elevada valoración de la calidad de los servicios prestados, que se ha mantenido año tras año. <b>Evidencia: Encuesta de Satisfacción de Cliente 2020</b></p> <p>N/A</p> <p>La información que sirve <b>COMPETITIVIDAD</b> a sus clientes es muy importante para la buena ejecución de las iniciativas que realiza con ellos. En función de eso, en el primer semestre 2020 la</p>	
---	---	--

	<p>opinión del 100% de los clientes estuvo “muy buena” en cuanto a la valoración de la información brindada por el personal de COMPETITIVIDAD. <b>Evidencia: de Satisfacción de Cliente</b></p>	
<p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p>	<p>La consulta a los clientes respecto a si la información brindada por el personal de COMPETITIVIDAD fue clara para su participación en el proyecto, indica que para 2020 el 100% de los consultados respondieron entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo. <b>Evidencia: Encuesta de Satisfacción de Cliente</b></p>	
<p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p>	<p>Semestral</p>	
<p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>Con nuestra encuesta de satisfacción a los ciudadanos, validamos el nivel de confianza de los mismos. Evidencia: Encuesta de Satisfacción</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>Para la entrega del servicio de asistencia técnica a los clústeres se realizan talleres para identificar sus necesidades y problemáticas y con estos resultados que formulan el proyecto específico a realizar con ellos.</p> <p>COMPETITIVIDAD también a través de las reuniones de la revisión de cartera del BID en la que participan Hacienda y Mepyd, revisa la ejecución del proyecto y se</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>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>discuten las soluciones a las dificultades presentadas. De igual forma, dentro del componente <b>Evidencia: PEI, POA y Memorias Institucionales</b></p> <p>Contamos con un buzón de quejas, sugerencias y reclamaciones, el cual es tramitado a los equipos donde surgieron los hallazgos. Evidencia: Reporte del RAI de efectividad de Procesos y Minutas del Comité de Ética</p> <p>Tenemos en la actualidad, diversas vías como buzones de quejas y sugerencias y el correo electrónico; <a href="mailto:transparencia@competitividad.gob.do">transparencia@competitividad.gob.do</a></p> <p><b>Evidencia:</b> <a href="https://www.competitividad.gob.do/index.php/es/contacto">https://www.competitividad.gob.do/index.php/es/contacto</a></p> <p>Reuniones de seguimiento de Comité de Calidad Trimestralmente <b>Evidencia: Minutas del Consejo de Calidad y Reporte de Efectividad de Procesos</b> N/A</p>	
---	---	--

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Laboramos de lunes a jueves de 08:30 am a 05:00 pm y los viernes de 08:30 am a 02:30 pm <b>Evidencia:</b>	

<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><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto">http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto</a></p> <p>Tenemos el tiempo reglamentario por Ley, si es mediante la Oficina de Acceso a la información. Si es un requerimiento Técnico, dependerá de la complejidad del mismo</p> <p><b>Evidencia:</b></p> <p><a href="http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto">http://competitividad.gob.do/index.php/es/contacto</a></p> <p>N/A</p> <p>Contamos con nuestra Carta Compromiso al Ciudadano, donde se presentan los servicios de la entidad, como también el compromiso con el mismo, con sus indicadores y estándares correspondientes</p> <p><b>Evidencia:</b></p> <p><a href="https://www.competitividad.gob.do/index.php/es/biblioteca/carta-compromiso">https://www.competitividad.gob.do/index.php/es/biblioteca/carta-compromiso</a></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>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p>	<p>COMPETITIVIDAD cuenta con al menos nueve (9) canales de comunicación (Portal web COMPETITIVIDAD, Portal Observatorio de Competitividad, cuatro (4) redes sociales (FB, Twitter, Instagram y Youtube), Correo de Outlook, central y flota telefónica).</p> <p><b>Evidencia: Informes trimestrales de efectividad de Procesos.</b></p> <p>Uno de los indicadores medidos es la cantidad de incidentales presentados en los procesos de</p>	

<p>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</p> <p>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</p> <p>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</p>	<p>compras y contrataciones de la institución. La medición de este indicador del 2020, fue de 0</p> <p><b>Evidencia: Reporte de Efectividad de Procesos de Compras y Contrataciones</b> N/A</p> <p>En COMPETITIVIDAD hasta la fecha no se ha recibido actuación del defensor público.</p> <p><b>Evidencia: Reporte de matriz RAI</b> Desde 2012 la institución tiene debidamente conformada la Oficina de Acceso a la Información Pública; el 100% de las solicitudes recibidas han sido respondidas en el tiempo indicado por la ley. <b>Evidencia: ver <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</p> <p>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</p>	<p>N/A</p> <p>La institución monitorea trimestralmente la conformidad de los productos; para 2020 hasta la fecha, se estableció que los productos no conforme debían ser menores al 3% del total de los productos entregados a nuestros clientes. Hasta la fecha se arroja que no hubo productos no conforme. <b>Evidencia: Reporte de Efectividad de Procesos de Calidad en la Gestión</b></p> <p>Otro proceso a través del cual COMPETITIVIDAD entrega productos a los clientes es el de “Servicio de Generación Información Estratégica”, que para el tercer trimestre 2020 logró la meta de 100%.</p>	

	El acompañamiento técnico es uno de los servicios que genera contactos con los clientes; para el tercer trimestre 2020 la meta lograda es de 100%. <b>Evidencia: Reporte de Efectividad de Procesos y Matriz de Efectividad</b>	
--	---	--

### **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:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
I. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	<p>COMPETITIVIDAD dispone de diferentes medios para medir la imagen y rendimiento institucional de colaboradores internos y clientes externos. De acuerdo a la encuesta de percepción realizada en el primer semestre 2020, se refleja que el 98.4% del personal está de acuerdo que la imagen y rendimiento global de la institución. Un 97% está de acuerdo en que la imagen que proyecta COMPETITIVIDAD es favorable. Se evidencia la realización de encuestas para medir el nivel de satisfacción de clientes externos, con un 100% de satisfacción general en los servicios brindados.</p> <p>También disponemos de Buzones de Sugerencias que nos permite conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores internos y externos.</p>	

<p>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</p> <p>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</p> <p>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p>	<p>Contamos con una valoración dentro del ranking de las mejores empresas, realizado por la revista mercado.</p> <p>La Asociación de navieros, reconoció el Consejo Nacional de Competitividad por sus aportes significativos en los temas Logísticos y de facilitación Comercial</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales, POA y banco multimedia de Comunicaciones)</b>  <b>COMPETITIVIDAD</b> refleja un involucramiento y compromiso total, a través de los talleres, reuniones y dinámicas grupales que realiza, donde los colaboradores aportan sus ideas, analizan, discuten para consensuarlas, esto se refleja en la encuesta de percepción que considera el 73.8% está de acuerdo que la institución involucra al personal la toma de decisiones y propuesta de mejora y promueve el conocimiento de la misión, visión y valores al personal de nuevo ingreso a la institución.  <b>Evidencia: Listados de Asistencia de Reuniones con el Personal, Banco de Fotos de Comunicaciones y Encuesta de Clima Laboral</b>  De acuerdo a los resultados en la encuesta de percepción, el 91.8% está de acuerdo que la institución promueve la participación a los empleados para las actividades de mejora en todos sus procesos. <b>Evidencia: Encuesta de Clima laboral</b>  <b>COMPETITIVIDAD</b> promueve el conocimiento de las posibles fuentes que generan conflictos de interés y compromiso</p>	
--	---	--

<p>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</p> <p>6. La responsabilidad social de la organización.</p>	<p>ético, a través de los planes de acción de la Comisión de Ética y el Comité NOBACI. En la encuesta de percepción considera que el 72.1% del personal está de acuerdo que la información y conocimiento acerca de conflictos de interés y compromiso de los principios éticos son suficientes. <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral</b></p> <p>COMPETITIVIDAD promueve un espacio de diálogo abierto y participativo con todo el personal y a través de equipos de trabajo, en el cual se aportan y analizan ideas para el logro de los objetivos. De acuerdo a los resultados en la encuesta de percepción el 88.5% del personal está de acuerdo que los mecanismos utilizados para la toma de decisiones son apropiados. <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral</b></p> <p>De acuerdo a los resultados en la encuesta de percepción el 98.4% considera que la institución hace un aporte a la sociedad y que el servicio que ofrece a los ciudadanos y clientes va a favor de la sociedad. <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral</b></p>	
---	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. 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.</p>	<p>En COMPETITIVIDAD, Contamos con objetivos de la Calidad, a los cuales se les da seguimiento trimestralmente en el Consejo de Calidad, en este sentido damos seguimiento a los indicadores de procesos, que son llevados por los responsables de los mismos. <b>Evidencia: Manual de Calidad en la</b></p>	

<p>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p> <p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>	<p><b>Gestión y Matriz de Objetivos de la Calidad con Seguimiento Trimestral</b></p> <p>COMPETITIVIDAD cuenta con un mapa de procesos que muestra la interrelación de los procesos de la institución, como se refleja en la encuesta de percepción que evidencia que el 82% del personal considera que la gestión de procesos que utiliza responde a las necesidades de la institución. <b>Evidencia: Mapa de Procesos debidamente aprobado por el MAP</b></p> <p>De acuerdo a los resultados en la encuesta de percepción, el 90,2% del personal considera que la distribución de las tareas está bien distribuidas y el sistema de evaluar a las personas es efectivo. En adición el 91.8% del personal considera que las tareas y funciones que desarrollan están claramente definidas. COMPETITIVIDAD dispone de un Manual de Cargos, donde se detallan las tareas de cada cargo. Cuando un nuevo empleado ingresa, se le entrega una descripción del puesto. <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b></p> <p>La percepción de los empleados en relación al esfuerzo individual es de un 82.0% y para el trabajo en equipo es de un 91.8%, de acuerdo a los resultados de la encuesta de percepción realizada en enero 2020 <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b></p> <p>De acuerdo a los resultados en la encuesta de percepción el 96.7% del personal considera que la institución se ocupa de gestionar el cambio y la modernización para adecuar los servicios que demandan los clientes y el</p>	
---	--	--

	requerimiento de las instituciones públicas. <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b>	
--	---	--

### Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</li> <li>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</li> <li>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</li> </ol>	<p>Contamos con una política de Compensación y beneficios, donde se establecen los mecanismos de promoción. De igual manera, en el manual de inducción y reglamento interno se detallan los temas de cultura de la organización</p> <p><b>Evidencia: Manual de Inducción y Reglamento Interno/ Políticas de Compensación y beneficios laborales</b></p> <p>Para COMPETITIVIDAD es importante el bienestar de su personal, en ese sentido mantiene un equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto se refleja en la encuesta de percepción que considera que el 98.4% del personal está de acuerdo que la institución promueve la flexibilidad entre la vida laboral y personal de sus empleados. . <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad y Políticas de beneficios y Compensaciones</b></p> <p>De acuerdo a los resultados en la encuesta de percepción el 63% considera que la institución brinda igualdad de oportunidades y trato justo a los empleados. . <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b></p> <p>De acuerdo a los resultados en la encuesta de clima laboral en enero del 2019, refleja que el</p>	

	<p>94% del personal está satisfecho con las condiciones físicas en su área y el 86% opina estar satisfecho con los equipos y mobiliarios para realizar el trabajo.</p> <p><b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b></p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p> <p>2. Motivación y empoderamiento.</p>	<p>De acuerdo a los resultados en la encuesta de clima laboral, refleja que el 79% está satisfecho con la formación y capacitación que han recibido para el desarrollo de su trabajo.</p> <p>El 65% del personal está satisfecho con la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y aptitudes en el trabajo.</p> <p>Adicional COMPETITIVIDAD dispone de una matriz de la competencia actual del personal, que demuestra la trayectoria profesional. .</p> <p><b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b></p> <p>COMPETITIVIDAD se caracteriza por el alto grado de motivación y compromiso de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos trazados, como se evidencia en los resultados de las encuestas de clima laboral, que reflejan que el 82% dice sentirse satisfecho en la forma en que dirigen los encargados de áreas para alcanzar los objetivos de los empleados, y un 83% considera que la institución se fomenta la participación de los empleados para la definición de los objetivos del personal y los anima a asumir responsabilidades. .</p>	

<p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p><b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b>  En la encuesta de clima laboral aplicada en enero del 2019, refleja que el 50% del personal está satisfecho con la formación y capacitación que recibe para el desarrollo del trabajo.  <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b></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>El índice de ausentismo en el 2018 fue de un 9.84% (incluyendo vacaciones, enfermedad, licencias médicas, días libres de cumpleaños, estudios, diligencias personales, familiares entre otras). En el 2019 de enero a marzo hubo un 9% (incluyendo vacaciones, enfermedad, licencias médicas, días libres de cumpleaños, estudios, diligencias personales, familiares entre otras).</p> <p>En el 2018 el índice de rotación de personal alcanzó de un 3%. En el 2015 de enero a marzo un 2% de rotación. <b>Evidencia: Reporte de Indicadores de Recursos Humanos, Trimestral</b></p> <p>En las encuestas del 2017 de 36 personas encuestadas 34 (94%) participaron en la encuesta de clima laboral. En el 2018 de 31 personas encuestadas 30 (96%) participaron de la encuesta de clima laboral.</p> <p>En relación basada en los resultados, en las áreas de mejora, el personal participó con sus aportes a través de la dinámica lluvias de ideas, para la implementación de un (1) Plan de</p>	

<p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p>	<p>Acción de mejora. <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b>          Contamos con las evaluaciones de Desempeño las cuales fueron facilitadas y estructuradas en esquema por el Ministerio de Administración Pública, lo cual nos apoya en las mediciones y rendimiento individual.</p>	
<p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p>	<p><b>Evidencia: Matriz de Evaluaciones de Desempeño de RRHH</b>          En los Consejos de Calidad que se llevan a cabo trimestralmente, se toman en cuenta las sugerencias e involucramiento de los procesos con sus responsables</p>	
<p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p>	<p><b>Evidencia: Minutas del Consejo de Calidad y Reportes de Efectividad de Procesos por sus Responsables</b></p> <p>COMPETITIVIDAD cuenta con diferentes medios para la comunicación donde hace uso de las tecnologías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6. 1 sistema de correo interno</li> <li>7. 1 solución de seguimiento de actividades y proyectos</li> <li>8. Red wifi con 100% de cobertura</li> <li>9. 1 Central telefónica</li> <li>10. Flotas (celulares)</li> <li>11. 4 servidores físicos</li> <li>12. 5 servidores virtuales</li> <li>13. 2 Proyectoros</li> <li>14. 34 computadoras</li> <li>15. 45 laptops</li> <li>16. 5 impresoras multifuncionales de alto volumen</li> <li>17. 2 portales web</li> </ul>	

<p>19. 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).</p> <p>20. 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.).</p> <p>21. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> <p>22. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>23. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>18. 2 sistema dispositivos de registro de asistencia <b>Evidencia: Matriz de Control de los equipos del Área TIC y Formulario de Control de Inventarios</b></p> <p>Para el 2020, se alcanzó el 100% de la efectividad. <b>Evidencia: Matriz de efectividad de procesos</b></p> <p>Encuesta de clima laboral para medir la percepción de los empleados. Encuesta externa que mide el nivel de satisfacción del servicio brindado. 0 Quejas de ciudadanos o clientes 1 cursos de liderazgo en el 2020 (1 de 16 horas y el segundo de 40 horas). 1 curso sobre RAI (6 horas) 4 charlas de ética y transparencia ( 14 horas) 10 Diplomado de Ética (189 horas). 2 curso de Redes sociales (16 horas). 1 curso Servicio al Cliente (8 horas). <b>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral de Competitividad</b></p> <p>En el 2019 y primer semestre 2020, no se han reportado ningún caso. <b>Evidencia: Reporte del RAI e Informe del Comité de Ética Mensual</b> COMPETITIVIDAD, ofrece diversas charlas para promover la competitividad y emprendurismo como es caso de la charla a estudiantes al Liceo Técnico Unión. <b>Evidencia: Listados de Asistencia, Fotos y Presentación</b></p>	<p>En Proceso</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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</li></ol>	<p>COMPETITIVIDAD tiene conformada su ASPC, donde se enmarcan actividades de apoyo a personas en desventaja y acciones específicas orientadas al bienestar general e</p> <p><b>Evidencias: Conformación ASPC</b></p> <p>COMPETITIVIDAD ha sido reconocida por diferentes entidades público-privada y organismos multilaterales en los que podemos destacar el reconocimiento de la Asociación de Industria de la República Dominicana (AIRD) con el premio a la Labor Institucional en Apoyo al Sector Industrial, por sus “niveles de excelencia mostrados a lo largo de su historia” y su compromiso “con el impulso del sector productivo nacional”. Se trató de la primera entrega del premio, que agotó un largo proceso de consulta entre las industrias y asociaciones miembros de la AIRD.</p> <p>Contamos con</p>	

<p>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>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.).</p>	<p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p> <p>Se evidencia el trabajo a nivel nacional para “incrementar la productividad de las pymes del país, especialmente de los sectores manufacturera, turismo, agropecuaria y agroindustria, con el fin de aumentar la competitividad”.</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es</a></b></p> <p>Se evidencia la firma de acuerdos de COMPETITIVIDAD con otras instituciones públicas y privadas preocupadas por la preservación del medio ambiente. Nos certificamos 3R, como parte de la responsabilidad social</p> <p>Así como también, se evidencia la participación de COMPETITIVIDAD en la convocatoria del Premio Nacional de Producción Más Limpia, en cuya iniciativa participan diversas instituciones estatales con el propósito de “reconocer e incentivar a las empresas e instituciones a que implementen en sus procesos de trabajos acciones para eliminar, minimizar o, en última instancia, valorizar los residuos”.</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es</a>, Certificación 3R</b></p>	
---	---	--

<p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>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.).</p>	<p>COMPETITIVIDAD, se comprometió en el mes de marzo 2020, con el mejoramiento continuo en la Gestión Ambiental para la protección de su entorno, optimizando y estimulando el uso racional y responsable y la correcta gestión de los productos residuales, con miras a prevenir y mitigar los impactos ambientales adversos y creando de esta forma un ambiente sostenible.</p> <p><b>Evidencia: Certificado de Sostenibilidad, plan de trabajo y Matriz de Impacto ambiental</b></p> <p>Para el desarrollo de todos sus proyectos COMPETITIVIDAD abre convocatorias públicas con vocación de participación democrática. Para el Proyecto Piloto de Innovación, que COMPETITIVIDAD desarrolla de manera conjunta con el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT).</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es</a></b></p> <p>Las solicitudes recibidas conforme la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública, registran un nivel de satisfacción de ciento por ciento. En el primer semestre 2020 se recibieron 6 solicitudes, de las cuales 6 fueron respondidas de manera satisfactoria, conforme lo establece la Ley. También, se evidencia la ventana de transparencia en el portal web COMPETITIVIDAD, espacio al cual se puede acceder y conocer todo lo</p>	
---	---	--

<p>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.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>relativo al funcionamiento de la institución, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Compras y contrataciones</li> <li>• Licitaciones públicas</li> <li>• Proyectos y programas</li> <li>• Plan Estratégico</li> <li>• Servicios, y otros</li> </ul> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es</a></b></p> <p>COMPETITIVIDAD tiene planeado ofrecer dos charlas/conferencias durante 2020-2021 en las instalaciones educativas de su entorno. La primera para el segundo trimestre y la segunda para el cuarto trimestre</p> <p>Evidencias: Encuestas de Satisfacción Encuesta de Clima y <b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es</a>, como también memorias institucionales</b></p> <p>La cobertura mediática recibida por COMPETITIVIDAD en lo concerniente a su responsabilidad social evidencia que un 52 por ciento de sus seguidores de Facebook y un 45 por ciento de los de Twitter vieron la información. En el caso de la primera, el post fue visto por 2000 usuarios, mientras en la segunda tuvo 850 vistas. Evidencia: Publicity de área de Comunicaciones</p>	
---	---	--

## SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

### Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. 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.)</p>	<p>Competitividad cuenta con un sistema de gestión ambiental efectivo para manejo de residuos, el programa de salud y seguridad, ahorro de combustibles fósiles, gestión social, manejo de agua y manejo del aire, cumpliendo así los requisitos establecidos para la certificación, categoría oro.</p> <p>En COMPETITIVIDAD se da mantenimiento a los vehículos, mobiliarios y equipo de la institución de manera periódica. En el caso de los vehículos, cada cinco mil kilómetros se le da un mantenimiento general; en el caso de los mobiliarios y equipos se le realiza una inspección mensual.</p> <p>COMPETITIVIDAD contempla dentro de los proyectos acciones que buscan una relación de cooperación entre el cliente, logrando “un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos”, ejemplo de ello es que en los programas que se han apoyado en la implementación del sistema de calidad se trabajaron con empresas en la certificación de</p>	

<p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p>	<p>comercio justo, las cuales abarcan cientos de pequeños agrícolas. Dicho sistema de gestión de calidad contempla la responsabilidad social hacia la comunidad. Evidencia: Proceso de Control de los Servicios Generales, Certificado 3R y registros de seguimiento a la infraestructura</p> <p>COMPETITIVIDAD colabora con diversas instituciones público-privada entre las cuales se encuentran: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEIRD), PRO-INDUSTRIA, ITLA, PROMYPYME, Consejo Dominicano para la Calidad (CODOCA), también formado parte del jurado del premio de calidad de herrera, jurado CAF, jurado de Producción Más Limpia.</p> <p>Evidencia: POA-PEI, Seguimiento a la efectividad de procesos y Planificación Técnica</p> <p>COMPETITIVIDAD cuenta con las divisiones de comunicaciones e información estratégica con el objetivo de monitorear y dar a conocer sus actividades. Durante el 2020 los medios tradicionales publicaron 445 informaciones relacionadas con la institución, para una media mensual de 6.9 informaciones, de las cuales el 98.8 por ciento recibió una cobertura positiva, mientras el 1.2 por ciento se puede catalogar como menos favorable. Lo publicado corresponde a las diversas actividades de las que participa y promueve COMPETITIVIDAD. Evidencia: Publicity de área de Comunicaciones</p>	
--	---	--

<p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>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).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p>	<p>COMPETITIVIDAD capacitó en el periodo 2019-2020 un total de 236 personas con discapacidad en temas de emprendimiento, en el proyecto MASPYMES. Evidencia: Listados de asistencia, fotos y presentaciones</p> <p>COMPETITIVIDAD promueve la igualdad de oportunidades y no tiene discriminación en cuanto a género, sexo, raza, religión, personal con discapacidad, como se evidencia en el manual de inducción de COMPETITIVIDAD. <b>Evidencia: Manual de Inducción y Reglamento Interno</b></p> <p>COMPETITIVIDAD apoya la Red Interamericana de Competitividad (RIAC), organismo que agrupa a los países miembros de la OEA. También, COMPETITIVIDAD apoya instancias internacionales como Iniciativa Camino a la Prosperidad, en la cual se promueve el diálogo público-privado en lo concerniente a la facilitación del comercio y la inversión, y donde se promueve el intercambio de experiencias y prácticas. <b>Evidencia: Memorias Institucionales, PEI y POA</b></p> <p>COMPETITIVIDAD apoya la participación social de sus ciudadanos/clientes a través de su incorporación en actividades que le son de interés común. Por ejemplo:</p> <p>Miembro jurado Bandera Azul, Miembro jurado Planes de la Competencia Nacional de Planes de Negocios de la MESCyT, Miembro jurado Premio Nacional de Producción Más</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>Limpia, Miembro Premio de la calidad del sector privado, Miembro del jurado premio Pymes.</p> <p>COMPETITIVIDAD es miembro de 18 comisiones, comités, mesas de trabajo y consejos, todos llamados a impulsar la competitividad de República Dominicana y fortalecer el diálogo y la relación público-privada.</p> <p>También se desataca el trabajo y los resultados alcanzados en cuanto a salud y prevención de enfermedades de transmisión sexual en las comunidades. <b>Evidencia: Memorias Institucionales, PEI y POA, Planificación de Charlas de RRHH y Capacitación</b></p> <p>COMPETITIVIDAD es miembro de una diversidad de comisiones técnicas y mesas de trabajo en las que convergen otras instituciones, y en las cuales se promueve el intercambio de conocimiento y productivo. Además, promueve el intercambio de conocimiento y productivo a través de talleres y charlas. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 468 empresas intervenidas en la mejora de procesos, certificaciones de calidad e innovación.</li> <li>• Conferencias en universidades y otros centros educativos</li> <li>• Alrededor de 51 clúster (grupos asociativos) apoyados en fortalecimiento institucional, mejora</li> </ul>	
--	---	--

	<p>de los canales de comercialización y de los procesos productivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 empresas apoyadas para el desarrollo de iniciativas de innovación.</li> <li>• 49 publicaciones del observatorio de competitividad.</li> <li>• Miembro de 18 Consejos y Comisiones:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1 PTPR</li> <li>2 ITLA</li> <li>3 Ciudades Creativas</li> <li>4 AIPC</li> <li>5 CODOCA</li> <li>6 PROMIPYME</li> <li>7 Comisión Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico de la MESCyT</li> <li>8 Comisión Nacional de Hotelería y Turismo del INFOTEP</li> <li>9 Mesa Redonda sobre Gestión de Aduanas y Puestos Fronterizos</li> <li>10 )</li> <li>11 Mesa de Logística y Conectividad del Foro para el Crecimiento del Caribe</li> <li>12 Comité de Facilitación Comercial de AMCHAM-DR</li> <li>13 Comité Obstáculos Técnicos al Comercio</li> <li>14 Observador Comité Nacional de Medidas Fitosanitarias</li> <li>15 Comité Facilitación Comercial (lo componen</li> </ol> </li> </ul>	
--	---	--

<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>16 Vicesecretario de la Red Nacional de Transporte Terrestre (RNTT)</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a> y Reportes de Efectividad de Procesos de la Dirección Técnica</b></p> <p>Se evidencia la conformación de un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo y un programa de actividades. Política de Seguridad e informe actividades. Se evidencia la realización de jornadas de salud: Latidos, Hipertensión Arterial, Azúcar en Equilibrio, Primeros Auxilios, jornadas oftalmológicas, Qué Hacer en Caso de Terremoto.</p> <p><b>Evidencia: Memorandum que nombra Comité, Plan de trabajo y Seguimiento del mismo, como también Política que compendia estos fines</b></p> <p>COMPETITIVIDAD ha contemplado la ejecución de responsabilidad social a través de la implementación en los grupos de interés. Abarcando los temas de políticas sociales en la comunidad, medioambientales, de mercado de responsabilidad frente a los clientes.</p> <p><b>Evidencia: Política de Protección del Medio Ambiente</b></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>Principales resultados en términos de productos:</p> <p>a. En relación al Plan de Competitividad Sistémica, entre los años 2018- y lo que va del 2020, COMPETITIVIDAD planificó y ejecutó un proceso de elaboración participativa de un Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS).</p> <p>b. (Servicio de Asistencia Técnica (vía proyectos), se destacan las siguientes:</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></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>Los principales outcome o resultados (efectos e impactos) asociados a los output se resumen en mejoras significativas en el marco jurídico del país y en el fortalecimiento del modelo de asociatividad o integración productiva, mejora de la calidad y productividad de los productores y pymes beneficiadas, así como en la implementación del Observatorio Nacional de Competitividad</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p>	
<p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p>	<p>En base al Sistema de Gestión de Calidad, los servicios que ofrece la institución cumplen con estándares y regulaciones, es decir, con los requisitos CLIO (cliente, ley, implícitos, organización). En relación a los proyectos, la prestación de servicios se rige por</p>	

<p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.</p>	<p>reglamentos operativos, que cumplen estándares y regulaciones del país y de organismos financiadores. <b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p> <p>La ejecución de programas o proyectos se realiza en base a convenios o contratos con autoridades gubernamentales y organismos financiadores. De igual forma, los proyectos de mejora de competitividad de clústeres, cadenas de valor, Pymes y otras empresas que co-financia COMPETITIVIDAD, se basan en contratos con instituciones, firmas consultoras y consultores individuales.</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p> <p>Desde la implementación del SGC-ISO 9001:2015, la institución ha recibido cuatro (6) auditorías externas y once (10) auditorías internas, dos cada año. Los resultados muestran el cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, y un alto grado de maduración, involucramiento e identificación con el SGC por parte de todos los responsables.</p> <p>En relación con los programas o proyectos de COMPETITIVIDAD, en base a los cuales se brinda asistencia técnica y de co-financiamiento de proyectos de clústeres, Pymes y empresas, se contemplan evaluaciones externas intermedias y finales (efectos e impactos). Las evaluaciones se fundamentan en los criterios: pertinencia,</p>	
--	--	--

<p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, entre otros.</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a>, Manual de Calidad en la Gestión y Minuta de Consejo de Calidad Trimestral</b></p> <p>En comparación con otros programas y proyectos de apoyo a clústeres, los ejecutados por COMPETITIVIDAD se destacan por su mayor alcance y cobertura. Los Programas USAID-DOMINICAN SUSTAINABLE TOURISM ALLIANCE (USAID – DSTA) y el Proyecto de USAID de Diversificación Económica Rural (USAID/RED) han apoyado el cofinanciamiento de 9 y 15 clústeres, respectivamente. Mientras, el Programa BID 2433 / CNC ha provisto financiamiento a 47 clústeres</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a>, Manual de Calidad en la Gestión, PEI-POA y Minuta de Consejo de Calidad Trimestral.</b></p> <p>Como resultado de la innovación en servicios para la mejora de impacto, se destaca la implementación del Proyecto Piloto de Financiamiento de Innovación, cuyo objetivo central es contribuir a incorporar la innovación en las empresas beneficiarias, como elemento para la promoción de la competitividad, la diversificación productiva y la construcción de competencias, a través de</p>	
---	--	--

	procesos de generación y transferencias de conocimientos. <b>Evidencia: Memorias Institucionales y</b> <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a>	
--	--	--

**SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	<p>Principales resultados en términos de la revisión al Sistema de Gestión de la Calidad incluye evaluación y análisis de las informaciones y resultados provenientes de las siguientes fuentes: Auditorías Internas, Revisión de la Política y Objetivos de Calidad, Resultados de las Encuestas de Satisfacción del Cliente, Desempeño de los Procesos (resultados de los indicadores de desempeño), Situación de las Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora, acciones de seguimiento a revisiones anteriores y cambios que pudiesen afectar el sistema vigente.</p> <p>En base al Procedimiento P-03 (Revisión por la Dirección) del SGC ISO 9001:2015, se establecen acciones orientadas a mejorar la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y de sus procesos, mejora del servicio con relación al cumplimiento de los requisitos del cliente y mejoras en la provisión de recursos a las acciones requeridas.</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y</b>  <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a>, <b>Reportes de Calidad</b></p>	

<p>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).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p>	<p><b>en la Gestión y Seguimiento a la Mejora Continua</b></p> <p>En relación con la eficiencia de la organización en la gestión de recursos disponibles, la evolución de los indicadores del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP) muestra una mejora significativa con respecto a los mecanismos correspondientes. El valor promedio del indicador pasó de 67, en 2017 a 99.42 en 2020.</p> <p>En relación a la eficacia y eficiencia de los procesos internos eficiencia interna, tales como manejo presupuestario, gestión de acciones correctivas, auditorías internas entre otros, la institución presenta un alto nivel de cumplimiento. <b>Evidencia: Reportes del SISMAP, Nobaci y Efectividad de procesos</b></p> <p>En cuanto a la plataforma tecnológica COMPETITIVIDAD, los resultados de mejora en el desempeño y de la innovación se asocian a una manera más segura, eficaz y eficiente del manejo de los contenidos, y a un mejor acceso de los ciudadanos-clientes a los servicios que brinda COMPETITIVIDAD, así como una mejora en la calidad y efectividad de los mismos</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p> <p>En relación a benchmarking, en la auditoría externa realizada al Sistema de Gestión Calidad ISO 9001: 2015, correspondiente al 2019, se</p>	
--	---	--

<p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>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.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p>	<p>identificó como un punto fuerte del Sistema la realización de análisis de desempeño de República Dominicana en comparación con el resto del mundo, mediante reportes que permiten a COMPETIVIDAD implementar políticas estratégicas de competitividad nacional, regional y sectorial de manera eficaz.</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p> <p>Los resultados de la ejecución de programas manejados de manera conjunta con otras <b><u>instituciones y organismos internacionales, tales como el Proyecto xxx.</u></b> <b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p> <p>En cuanto a la plataforma tecnológica de COMPETITIVIDAD, los resultados de mejora en el desempeño y de la innovación se asocian a una manera más segura, eficaz y eficiente del manejo de los contenidos, y a un mejor acceso de los ciudadanos-clientes a los servicios que brinda COMPETITIVIDAD, así como una mejora en la calidad y efectividad de los mismos <b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a></b></p> <p>En relación con los resultados de mediciones por inspección o auditorías de financiamiento de la organización, las auditorías externas al SGC consideran que el sistema se mantiene de manera correcta y destacan entre sus puntos fuertes el “Alto compromiso de todo el</p>	
---	---	--

<p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>personal de la organización y la alta dirección”.</p> <p><b>Evidencia: Memorias Institucionales y <a href="http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/">http://competitividad.gob.do/transparencia/index.php/es/</a>, Encuesta de Satisfacción de Cientes</b></p> <p>Desde la implementación del SGC-ISO 9001:2015, la institución ha recibido 7 auditorías externas y once (12) auditorías internas, dos cada año. Los resultados muestran el cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, y un alto grado de maduración, involucramiento e identificación con el SGC por parte de todos los responsables.</p> <p><b>Evidencia: Reportes de Efectividad de Procesos y Seguimiento a objetivos de la Calidad</b></p> <p>El Presupuesto asignado al Consejo Nacional de Competitividad fueron ejecutados de manera satisfactoria, cumplimiento de esta manera con los objetivos financieros de este 2020, con lo que resta para finalizar.</p> <p><b>Evidencia: PEI, POA y Reporte de ejecución presupuestaria Trimestral</b></p> <p>Contamos con una Unidad interna de la Contraloría General de la República, la cual apoya con las inspecciones de la gestión</p> <p><b>Evidencia: documentación financiera debidamente firmada y sellada por representante</b></p> <p>A los fines de lograr los productos, efectos e impacto a los menores costos posible, se aplican criterios de adquisición y contratación de servicios a precios competitivos.</p> <p><b>Evidencia: Proceso de compras y</b></p>	
---	---	--

	contrataciones de Competitividad	
--	----------------------------------	--

**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.