



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

**NOMBRE DE INSTITUCIÓN**

**INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN**

**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.

- 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.
- Trabaje un criterio a la vez.
- Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
- 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.

- Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
- En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
- Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
- 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.
- 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
<p>I. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p>	<p>El INM RD inicio su proceso de planificación estratégica a finales del 2017 con la creación de la División de Planificación y Desarrollo. El PEI contempla el periodo 2018-2020 y contiene la misión, visión y valores actualizados. Este documento se realizó tomando en cuenta la Ley General de Migración 285-04 y su Decreto Reglamentario 631-11 y está estrechamente anclado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 y a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco legal institucional.</li> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020, INM RD.</li> <li>• Marco Estratégico Institucional firmado por MAE.</li> <li>• Comunicaciones de convocatoria interna a talleres.</li> <li>• Presentación Taller: Metodología por resultados – PEI INM RD.</li> <li>• Presentación Taller: Análisis Situacional INM RD.</li> <li>• Presentación Taller: Definición Ejes Estratégicos.</li> </ul>	<p>No existe una socialización formal externa del marco estratégico de la institución.</p>

<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación y listado de participantes del Taller: Hacia una gestión por resultados.</li> <li>• Listado de participantes de la Sensibilización: Filosofía institucional, misión, visión y valores institucionales (Comité de Ética).</li> </ul> <p>El marco de valores de Instituto Nacional de Migración fue construido de manera colectiva con los encargados y técnicos clave basado en el marco legal que sustenta al instituto. Se tomó como base la Estrategia Nacional de Desarrollo, Ley General de Migración 285-04 y su Decreto Reglamentario 631-11 con la finalidad de cumplir con nuestro quehacer institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020, INM RD</li> <li>• Marco Estratégico Institucional firmado por MAE</li> <li>• Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</li> <li>• Valores colocados en la página web.</li> <li>• Imágenes de los valores colocados en las recepciones de ambos edificios del INM RD</li> <li>• Listado de participantes de la Sensibilización: Filosofía institucional, misión, visión y valores institucionales. (Comité de Ética)</li> </ul>	
--	---	--



<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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones de convocatoria interna a talleres.</li> <li>• Presentación Taller: Metodología por resultados – PEI INM RD</li> <li>• Presentación Taller: Análisis Situacional INM RD, incluye resultados de análisis FODA y preguntas de reflexión.</li> <li>• Fotos, programa y lista de participantes del Taller: Hacia una gestión por resultados.</li> </ul> <p>El INM RD conformó su Comité de Ética en septiembre del 2017, tomando como base de su funcionamiento la Ley de Función Pública No. 41-08 y los lineamientos de la Dirección de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) (Ley No. 120-01). Por un periodo corto el CEP suspendió su funcionamiento debido a la desvinculación de la Coordinadora del Comité. En abril 2018, se reactivó el plan de trabajo del comité.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de conformación del Comité de Ética</li> <li>• Planes de Trabajo del Comité de Ética 2018-2020</li> <li>• Lista de asistencias de charlas y actividades relacionadas a la ética</li> <li>• Buzones de sugerencias y denuncias (ubicados en cada edificio de la institución)</li> <li>• Manual de inducción al empleado</li> <li>• Código de Ética Institucional</li> </ul>	
--	--	--

<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>Con el apoyo de la División de RRHH, el Comité de Ética institucional se encarga de ser vigilante en los temas de prevención de la corrupción. De manera periódica se imparten charlas sobre la temática.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética Institucional</li> <li>• Remisión según planificación de las Cápsulas informativas sobre Ética vía correo electrónico.</li> <li>• Publicación de todas las informaciones institucionales en el portal transparencia.</li> <li>• Reportes trimestrales de adquisiciones institucionales.</li> <li>• Manual de políticas institucionales.</li> <li>• Listado de charlas sobre la temática y su respectiva lista de participantes.</li> <li>• Procedimiento del Buzón de Sugerencias.</li> </ul>	
<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>El Instituto Nacional de Migración trabaja en el reforzamiento de la confianza mutua y el respeto hacia los líderes, lo que se evidencia en las gestiones de coaching.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de clima laboral.</li> <li>• Plan de acción de mejora de clima laboral.</li> <li>• Convocatoria de reuniones de seguimiento periódicas con encargados.</li> <li>• Actividades de integración con motivo de fechas y eventos especiales (aniversario institucional, navidad, cumpleaños, etc.) – Fotos, correos electrónicos de invitación.</li> <li>• Actividades de inducción al personal – Expediente del personal, acuses del</li> </ul>	



	<p>Manual de Inducción y de entrega de formas con la descripción del puesto firmado por los nuevos empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitación.</li> <li>• Manual de políticas institucionales</li> <li>• Buzón de sugerencias interno.</li> <li>• Marco estratégico aprobado.</li> <li>• Fotos del despliegue de Misión, Visión y Valores.</li> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020.</li> </ul>	
--	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p>	<p>El INM RD cuenta con su estructura orgánica y su manual de cargos y funciones revisados y aprobados por el MAP. Esta estructura se encuentra acorde a los lineamientos estratégicos y necesidades institucionales. Actualmente se implementan los Acuerdos de Desempeño por Resultados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020</li> <li>• Estructura Orgánica y Manual de Funciones</li> <li>• Acuerdos de Desempeño firmados.</li> </ul> <p>Han sido identificados y priorizados los cambios estructurales, se han hecho acorde a las demandas institucionales, así como a las del Consejo Nacional de Migración, y a los</p>	

<p>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).</p>	<p>lineamientos y/o políticas de los organismos del Estado Dominicano a quienes responde la institución (MAP, MEPyD).</p> <p>La institución ha adoptado los señalamientos establecidos por el MAP para las áreas estandarizadas de: Tics, Planificación y Desarrollo, Recursos Humanos, Jurídica, y Oficina de Acceso a la Información.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plan de inducción al personal.</b></li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Decreto de estructura organizativa</li> </ul> <p>La ejecución de Plan Operativo Anual es evaluada trimestralmente en todas las áreas de la institución. Los acuerdos de desempeño están estrechamente alineados a este plan operativo. Esto permite una evaluación oportuna del desempeño del personal.</p> <p>Todos los resultados de la institución se implementan sobre la política de transversalización de Género del Estado Dominicano, incluyendo estudios y foros relacionados con este tema (Foro de propuesta multisectorial en género y migración: Eliminación de toda violencia contra la mujer; estudio sobre género y mercado laboral, entre otros)</p> <p>La institución ha dado pasos en cuanto a la inclusión de personas con discapacidad:</p>	
--	--	--

<p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>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>instalación de parqueo señalizado, adecuación de planta física para personas con discapacidad (baños, rampas para sillas de ruedas)</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual</li> <li>• Acuerdos de desempeño de personal</li> <li>• Informes de seguimiento trimestral del Plan Operativo Anual 2020</li> <li>• Presupuesto con enfoque a género (remitido a DIGEPRESS)</li> </ul> <p>El Plan Estratégico Institucional (2018-2020) del Instituto Nacional de Migración está vinculado programáticamente para ese periodo al Plan Operativo Anual. Lo cual garantiza el logro de los objetivos estratégicos planteados. De manera semestral, la ejecución de los indicadores de este Plan Operativo es evaluada y los resultados son cargados al Portal de Transparencia institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Monitoreo de Indicadores del POA.</li> <li>• Memoria institucional</li> <li>• Remisión del Presupuesto físico a la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES).</li> </ul> <p>El Instituto Nacional de Migración está implementando los procesos y procedimientos que orienten nuestros</p>	<p>Concluir el proceso de instalación de la intranet del instituto.</p> <p>No existe un plan de Gestión de Riesgos ni Sistema de Control Interno (NCI).</p>
---	--	---

<p>6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>	<p>productos y servicios hacia la calidad y el Modelo de Excelencia CAF mediante enfoques basados en la mejora continua de; proveedores, relaciones interinstitucionales, participación del personal, portal transaccional de compras.</p> <p>Se logró la certificación de la norma para la gestión de las redes sociales NORTIC EI: 2014. Se cuenta con la certificación de la norma para el desarrollo y gestión de los medios web NORTIC A2:2016.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional 2015-2019.</li> <li>• Mapa de procesos</li> <li>• Manual de Organización y Funciones.</li> <li>• Organigrama Institucional.</li> <li>• Certificado de la NORTIC A2: 2016</li> <li>• Certificado de la NORTIC EI: 2014</li> </ul> <p>Desde 2015 se ha estado trabajando de la mano con la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC).</p> <p>Hemos formulado la estrategia de administración electrónica en base a la incorporación de la tecnología de la información y las comunicaciones en las administraciones públicas en la vertiente interna y externa.</p> <p>Interna: Mejorando las plataformas de correo electrónico.</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</p>	<p>Externa: Por la vía electrónica mediante la implementación de la página web, Sub Portal de transparencia y redes sociales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.</li> <li>• Sub Portal de Transparencia.</li> <li>• Sistema de correo Outlook.</li> <li>• Sistema de telefonía IP y página web institucional.</li> <li>• Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube).</li> <li>• Salones y equipos audiovisuales y demás equipos tecnológicos– fotos de estos.</li> </ul> <p>El INM RD cuenta con dos edificaciones que permiten que el espacio de trabajo sea el adecuado según la naturaleza de cada unidad. Desde sus inicios el INM RD se ha enfocado en tener la mejor infraestructura que permita lograr el que hacer institucional.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de Salones de reuniones y conferencias</li> <li>• Fotos de Aulas de clases</li> <li>• Fotos de Áreas de oficina</li> <li>• Documentos de adquisición de Mobiliario</li> <li>• Fotos del equipo tecnológico y audiovisuales</li> </ul> <p>El instituto maneja de manera eficiente la comunicación interna y externa.</p>	
--	--	--

<p>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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulares informativas.</li> <li>• Buzones de sugerencias, interno y externo.</li> <li>• Murales informativos de la sede central y la Escuela Nacional de Migración.</li> <li>• Página web institucional.</li> <li>• Correos electrónicos.</li> <li>• Correos internos.</li> <li>• Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube).</li> <li>• Newsletter mensual.</li> <li>• Boletín impreso.</li> </ul> <p>Existen iniciativas para promover la mejora continua y el compromiso de los líderes a través de la implementación del sistema de evaluación del desempeño por resultados, de la elaboración y monitoreo trimestral del Plan Operativo Anual.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del Plan Operativo Anual.</li> <li>• Sub Portal de Transparencia.</li> <li>• Sistema de telefonía IP y página web institucional.</li> <li>• Comité de Calidad.</li> <li>• Comité de Compra y Contrataciones.</li> </ul> <p>Con el propósito de ser una institución orientada al servicio eficiente a las instituciones que conforman el Consejo Nacional de Migración y a la máxima autoridad del Estado dominicano en relación</p>	
---	---	--

	<p>con el fenómeno migratorio en el país, y a la producción de estudios e investigaciones y ofertas formativas, el INM RD implementa mecanismos de información y comunicación a lo interno y externo para su motivación y compromiso de los grupos de interés y de sus colaboradores.</p> <p>Para esto utilizamos los medios siguientes: Redes sociales, correos electrónicos, comunicaciones físicas, reuniones internas y externas, charlas y talleres.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones – Listas de asistencias.</li> <li>• Reuniones – Convocatorias vía correo electrónico, fotos, lista de asistencia y/o minutas.</li> <li>• Conferencias – Programa, invitación, convocatorias, fotos, etc.</li> <li>• Foros institucionales - Programa, invitación, convocatorias, fotos, etc.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Correos electrónicos</li> <li>• Participación en la Red Interamericana de las Compras Públicas (RICG) – Invitaciones, etc.</li> <li>• Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).</li> <li>• Notas de prensa.</li> <li>• Banners Informativos.</li> <li>• Anuario estadístico.</li> <li>• Comisión Técnica– Programa, invitación, convocatorias, fotos, etc.</li> </ul>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p>	<p>En el Instituto Nacional de Migración a todos los niveles de la organización se exhiben acciones de cumplimiento con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>Se trabaja con el portal transaccional de compras desde 2017 y en el mismo año se conformó el Comité de Ética.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Portal Transaccional – Certificación de capacitación, comunicación y evaluaciones semestrales de la puntuación de la entidad.</li> <li>• Sub Portal de Transparencia – evaluaciones desde abril de 2018.</li> <li>• Plan Operativo Anual.</li> <li>• Comité de Ética. Actas de las reuniones, publicación en el mural institucional de los valores éticos.</li> <li>• Sensibilizaciones sobre aspectos éticos – lista de participantes</li> <li>• Manual de inducción y Manual de Ética.</li> <li>• Valores institucionales.</li> <li>• Formularios de evaluación de desempeño.</li> </ul> <p>Existe una cultura de cooperación e involucramiento del personal para el logro de los objetivos institucionales.</p>	



<p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p>	<p>La política de Reajuste Salarial promueve el crecimiento profesional basado en el desarrollo formativo del mismo e Igualdad Salarial por perfiles para solventar inequidades.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del comedor para todos los empleados, sin orden por jerarquía – fotos.</li> <li>• Fotos de actividades de integración.</li> <li>• Expedientes de los empleados.</li> <li>• Acciones de personal.</li> <li>• Manual de políticas institucionales</li> <li>• Escala salarial</li> <li>• Comunicación de personal transferido de contratados a fijo.</li> </ul> <p>La comunicación de asuntos claves institucionales se realiza a través del mural interno informativo, circulares y correo electrónico.</p> <p>Se incentiva el uso del buzón de sugerencias interno para la consulta de las opiniones del personal y el programa de respuesta.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulares o correos a todo el personal.</li> <li>• Mural informativo - fotos</li> <li>• Buzón de sugerencias interno</li> <li>• Reuniones de convocatoria general – listados de asistencia, fotos</li> </ul> <p>La entidad ofrece apoyo a los empleados, aportando las herramientas, equipos, asesorías, comunicación, capacitaciones y</p>	
--	--	--



<p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de actividades.</li> <li>• Comunicaciones.</li> <li>• Correos electrónicos.</li> <li>• Agenda de actividades.</li> </ul> <p>El INM RD promueve constantemente una cultura de aprendizaje e incentiva a sus colaboradores a la asistencia a talleres y actividades formativas propias o coordinadas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de capacitación.</li> <li>• Diplomas/ certificados recibidos</li> <li>• Foros y seminarios - fotografías.</li> <li>• Talleres y capacitaciones realizadas.</li> <li>• Lista de participantes a capacitaciones.</li> </ul> <p>En el 2018 se instaló del Buzón de Sugerencias Interno y se socializó su uso mediante una actividad con todo el personal. Se confirma que las informaciones suministradas son confidenciales.</p> <p>Empleados en la toma de decisiones, solicitando y recibiendo recomendaciones y propuestas de los mismos.</p> <p>Se realizó un levantamiento de clima en las áreas de asistencia técnica y servicios y los resultados fueron incorporados al Plan Operativo Anual del área de Gestión Humana.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de sugerencias.</li> </ul>	
--	--	--

<p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos electrónicos y comunicaciones de situaciones específicas.</li> <li>• Informe de Resultado de encuestas de clima.</li> <li>• Detección de necesidades de capacitación de las áreas.</li> </ul> <p>Desde el segundo semestre del 2017 se ha implementado el Reconocimiento del Empleado del semestre tomando como base la Evaluación de Desempeño, que incentiva al personal en su desempeño o en el logro de las metas individuales y/o grupales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de la entrega del reconocimiento</li> <li>• Política de reconocimiento de empleado</li> </ul>	
<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>La Institución respeta y atiende necesidades específicas del personal, que son presentadas a la institución por el medio correspondiente. Atiende a solicitudes de apoyo para fines académico. Se inició documentación de reportes internos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Becas educativas para el personal – expediente del personal.</li> <li>• Permisos para fines académicos, médicos y legales, etc...</li> <li>• Apoyo y solidaridad en caso de enfermedades y/o fallecimiento de familiares, nacimiento de hijos- correos solicitando apoyo en donación de sangre, facilidad de asistencia a entierros.</li> </ul>	

**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>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>La institución identifica y analiza las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, las que son canalizadas a las áreas competentes.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis situacional para implementación del Plan Estratégico Institucional 2018-2020.</li> <li>• Implementación del Buzón de sugerencias.</li> </ul> <p>Mediante el Departamento de Investigación y Estudios Migratorios, el INM RD, propone propuestas de políticas públicas en la temática migratoria que posteriormente se remiten al Consejo Nacional de Migración o Presidencia.</p> <p>Para llevar a término los informes técnicos en la temática migratoria, se realizan múltiples mesas de trabajos con las entidades del Estado y la sociedad civil.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes técnicos publicados</li> <li>• Informes de observación</li> <li>• Mesas de trabajo – lista de participantes</li> </ul> <p>Los objetivos y metas institucionales están estrechamente alineados a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Esto garantiza el impacto de los ejes estratégicos I: Un</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>estado social y democrático de derecho y 2: Sociedad con igualdad de derechos y oportunidades,</p> <p>Eje Estratégico 1: Un estado social y democrático de derecho con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local.</p> <p>Eje Estratégico 2: en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y desigualdad social y territorial.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias Institucionales</li> <li>• Plan Estratégico Institucional</li> <li>• Planes operativos</li> </ul> <p>Con la finalidad de cumplir con la debida articulación plasmada en el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, Ley 498-06, el Instituto Nacional de Migración vincula su Plan Estratégico Institucional y sus respectivos Planes Operativos para el periodo 2018-2020 a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Esta vinculación programática es reflejada (traducida) a las partidas de los presupuestos anuales de la Institución.</p> <p>Evidencias:</p>	
---	---	--

<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020</li> <li>• Planes Operativos Anuales</li> <li>• Presupuestos aprobado</li> <li>• Informe de Cooperación No-reembolsable 2017 - 2019</li> </ul> <p>El INM RD cuenta con mecanismos de integración de grupos políticos y de interés en su sistema de gestión organizacional.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas de trabajo: minutas, fotos, agenda y listado de participante.</li> <li>• Comisión Técnica del INM RD: minutas, fotos, agenda y listado de participante.</li> </ul> <p>La directora ejecutiva mantiene unas relaciones activas con autoridades políticas, tanto ejecutivas como legislativas, las que se evidencian en comunicaciones, reuniones y encuentros con altas instancias políticas.</p> <p>Ha asistido a reuniones ante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo del Gabinete Ampliado de la Presidencia.</li> <li>• Consejo Nacional de Migración</li> <li>• Acto de Juramentación de los Extranjeros</li> <li>• Comisión Técnica del INM RD</li> <li>• Reuniones con Ministerio de la Presidencia, Viceministerio de Naturalización y Asuntos Migratorios del Ministerio de Interior y Policía, Viceministerio de Asuntos Consulares y Migratorios del MIREX – cartas, actas y agenda de trabajo.</li> </ul>	
---	--	--

<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas de Trabajo Interinstitucionales con instituciones gubernamentales y organismos internacionales – actas, minutas, agenda de trabajo.</li> </ul> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda del despacho.</li> <li>• Agendas de trabajo</li> <li>• Minutas</li> <li>• Actas</li> </ul> <p>Debida a la naturaleza del INM RD, este trabaja contantemente con una red de aliados de alto nivel técnico que contribuyen al logro del quehacer institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos y Convenios firmados.</li> <li>• Informe de Cooperación No-reembolsable</li> <li>• Memorias Institucionales</li> </ul> <p>El INM RD ha participado de actividades relacionadas con la temática migratoria como son:</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de fotos y notas prensa de las participaciones del INM RD en actividades en los medios y redes sociales.</li> <li>• Invitaciones de foros, actividades y talleres.</li> </ul> <p>El instituto promueve su quehacer mediante la difusión de la imagen pública y participación en entrevistas, talleres y foros nacionales e internacionales.</p>	
---	---	--



<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de Planificación de Contenido y Calendarización en Redes Sociales</li> <li>• Página web institucional.</li> <li>• Participación en Programas televisivos y radiales.</li> <li>• Media-tours.</li> <li>• Notas de prensa en periódicos físico y digital.</li> <li>• Participación de la MAE en Foros nacionales e internacionales</li> </ul> <p>El desarrollo del portal transaccional de las compras evidencia un concepto de marketing específico que agiliza los procesos de compras de los actores implicados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal transaccional.</li> <li>• Estructura organizativa.</li> <li>• Página web.</li> </ul>	
--	--	--

## **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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>Se han identificado los grupos de Interés en la Planificación Estratégica Institucional (PEI), y se utilizan diversos medios para comunicar los resultados institucionales y/o de los procesos que los involucra.</p>	

<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>	<p>Los Grupos de interés los componen: Ministerio de la Presidencia, Instituciones que componen el Consejo Nacional de Migración, organismos internacionales y sociedad civil. Los resultados obtenidos por la Institución son comunicados a los Grupos de Interés a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de Evaluación trimestral/anual de medición de resultados.</li> <li>• Memoria Institucional Anual.</li> <li>• Portal de transparencia del INM RD</li> <li>• Página WEB del INM RD</li> <li>• Socialización de resultados con los responsables y equipos de trabajo a través de emails.</li> </ul> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018 – 2020</li> <li>• Minutas, fotos, lista de participante de los talleres donde se identificaron y definieron los valores y principios del INM RD con respecto a los grupos de interés.</li> <li>• Comunicaciones de remisión de Informes Generales al Ministro de la Presidencia y al Ministro de Interior y Policía</li> </ul> <p>La Institución recibe de los grupos de interés requerimientos de información a través de la Dirección Ejecutiva, así como también la DE hace propuesta de proyectos y estudios a realizar a los grupos de interés a través de distintos procesos, los cuales incluyen el análisis y revisión de las necesidades y grado de satisfacción, con el objetivo de compensar la demanda.</p>	
--	--	--

<p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación, análisis y revisión a través de entrevistas focalizadas de cuáles son las líneas de investigación que el INM RD debe realizar y se plasman durante las jornadas de Planificación (Plan Estratégico y Plan Operativo) y reuniones con instituciones que son parte del Consejo Nacional de Migración.</li> <li>• Estudio sobre líneas de investigación, audios de entrevistas.</li> <li>• Política de uso y seguimiento del buzón</li> <li>• Procedimientos (buzón de sugerencia y redes sociales)</li> <li>• Correos dirigidos a la Dirección General</li> </ul> <p>Las informaciones relacionadas a asuntos políticos, legales, socio-culturales, medioambientales y económicos, son recopiladas por el INM RD a través de distintos mecanismos de forma diaria, para posterior revisión y análisis con el objetivo de dar respuestas a temas vinculados. Se realiza una revisión diaria de los periódicos de circulación nacional. Revisión y análisis de las redes sociales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Planificación y Calendarización en Redes Sociales.</li> <li>• Reporte semestral de estadística en Medios Digitales.</li> <li>• Memoria Institucional.</li> </ul> <p>La División de Planificación y Desarrollo elabora los informes de seguimiento</p>	
--	---	--

<p>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>trimestral y anual. Además, de la preparación de las memorias institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual.</li> <li>• Informes trimestral de las áreas.</li> <li>• Seguimiento mensual a proyectos.</li> <li>• Matrices Normas de Control Interno.</li> <li>• Informe de los Sistemas que miden las Metas Presidenciales.</li> <li>• Informes a los Organismos de Cooperación Internacional.</li> <li>• Memoria institucional</li> </ul> <p>En la Planificación Estratégica se analiza y documenta un análisis de Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual sirve de referencia para diseñar acciones estratégicas y operativas basadas: en las fortalezas del INM RD, las nuevas oportunidades, retos y amenazas.</p> <p>En el Plan Operativo Anual se desarrolla la planificación donde se incorporaron las oportunidades de mejora de los diferentes Sistema de Metas Presidenciales a lo que respondemos, además de las recomendaciones del Ministerio de Administración Pública con su debido seguimiento.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020.</li> <li>• Plan Operativo Anual de la institución.</li> </ul>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p>	<p>La misión y visión del INM RD han sido reorientadas para aportar a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Estrategia Nacional de Desarrollo, mediante un Plan Estratégico Institucional el cual impacta en tres ejes fundamentales los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación, Desarrollo e Innovación,</li> <li>• Acción Formativa,</li> <li>• Fortalecimiento Institucional</li> </ul> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020.</li> <li>• Planes Operativos Anuales de la institución 2018 -2020</li> </ul> <p>El plan estratégico del INM RD fue realizado tomando en como referencia las necesidades de los distintos grupos de interés, los cuales son involucrados en la fase de diseño del plan, para orientar las actividades de la institución a satisfacer las necesidades de los actores en su conjunto.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de socialización del Plan Estratégico Institucional a nivel interno.</li> <li>• Lista de participantes, fotos.</li> </ul>	<p>No se han efectuado talleres con grupos de interés para socialización externa.</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>Las tareas existentes son evaluadas en función de las actividades programadas versus ejecutado establecido en el Plan Estratégico, por medio de su herramienta de Pla Operativo Anual y acogida de las instituciones que conforman el Consejo Nacional de Migración de propuestas de políticas públicas (herramientas, medidas de política...) recomendadas por medio de los informes técnicos realizados por la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y medición de resultados del Ministerio de Administración Pública de manera sistemática de los indicadores del SISMAP.</li> <li>• Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental evalúa de manera sistemática el impacto y transparencia de la institución.</li> <li>• La Dirección General de Presupuesto que se asegura que la estructura pragmática de la institución impacte de manera favorable al ciudadano dominicano.</li> <li>• El MEPYD, evalúa y aprueba la calidad de los planes estratégicos y operativos según la metodología de Planificación por Resultados.</li> </ul>	
<p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p>	<p>Se asegura la disponibilidad de recursos en el presupuesto institucional de donde depende la planificación operativa anual; además, se cuenta con el apoyo de</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>organismos como la Unión Europea para proyectos puntuales. Se da seguimiento a los proyectos a través de la asignación de los recursos mediante el presupuesto físico (Dirección General de Presupuesto); donde se presentan situaciones en cuanto a la apropiación y la cuota de compromiso pudiendo impactar la ejecución. Es un riesgo que consideramos y mitigamos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual 2018-2020</li> <li>• Presupuesto institucional y físico 2018-2020</li> <li>• Cooperación financiera de organismos Multilaterales – Acuerdos de cooperación (vigentes).</li> </ul> <p>El INM RD realiza un análisis trimestral que tiene por objetivo equilibrar las tareas y los recursos, donde se identifican las necesidades de los grupos de interés para cumplir con los requisitos Evidencias: dos en la planificación operativa.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos electrónicos solicitando recursos.</li> <li>• Modificaciones presupuestarias.</li> <li>• Requisiciones y órdenes de compra</li> <li>• En el largo plazo, se Evidencias: en la Planificación Estratégica y en el corto plazo en el Plan Operativo Anual.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> </ul>	
--	--	--

6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	El INM RD realizar año tras año el INM RD solidario.  Evidencias: <ul style="list-style-type: none"><li>• INM RD solidario 2016, 2017, 2018, 2019.</li></ul>	
---	--	--



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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p> <p>2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.</p>	<p>La estrategia y planificación se han implementado en cumplimiento a las prioridades de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y prioridades de la presidencia. En las mismas se consideran el cumplimiento de los procesos, proyectos y la estructura organizativa adecuada.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la planificación estratégica y elaboración Plan Estratégico Institucional 2018-2020.</li> <li>• Plan Operativo Anual y su revisión trimestral.</li> <li>• Informes de avance de los proyectos.</li> <li>• Estructura organizativa.</li> </ul> <p>El Plan Estratégico Institucional se traduce en un Plan Operativo Anual, donde las responsabilidades están divididas por áreas, y a su vez, alineadas con los puestos de los individuos que conforman la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de desempeño del personal de la institución.</li> <li>• Talleres de planificación estratégica 2018-2020.</li> </ul>	

<p>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).</p> <p>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con analista del Ministerio de Administración Pública para la definición de la evaluación por resultados – Correos electrónicos.</li> <li>• Taller de socialización de y Lista de asistencia del Plan Operativo Anual por áreas.</li> <li>• Informes trimestrales por áreas.</li> </ul> <p>La institución desglosa en el Plan Operativo Anual los planes y programas con sus objetivos y resultados para cada unidad, donde se establece el nivel de cambio a través de indicadores.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual</li> <li>• Informes trimestrales del Plan Operativo Anual.</li> </ul> <p>Se comunican los objetivos, planes y tareas de diversas maneras: reuniones, encuentros, correo electrónico y acuerdos de desempeños con asignaciones puntuales a las áreas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional</li> <li>• Acuerdos desempeños</li> <li>• Correos electrónicos</li> <li>• Minutas de reuniones.</li> </ul>	
---	---	--

<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>La monitorización, medición y evaluación de los logros de la institución, están alineadas a la evaluación y gestión por resultado, de donde se derivan acuerdos de desempeños que hacen más eficiente el seguimiento a las tareas definidas en el Plan Operativo Anual, el cual posee indicadores para medir el nivel de implementación de las tareas.</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>Se realiza el monitoreo aplicando la metodología establecida por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y Metas Presidenciales del rendimiento de la organización.</p>	
<p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>Evidencias:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes mensuales por áreas del Plan Operativo Anual.</li> <li>• Informe de monitoreo trimestral.</li> <li>• Memoria Anual Institucional.</li> <li>• Acuerdos de desempeño.</li> </ul> </p> <p>Evidencias:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de monitoreo trimestral.</li> <li>• Memoria Institucional Anual</li> </ul> </p> <p>Evidencias:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller Autodiagnóstico PEI</li> </ul> </p>	<p>No se han realizado encuentros y reuniones con los grupos de interés.</p>

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

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

<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>Se ha creado y desarrollado una cultura tendente a la innovación de las acciones misionales del INM RD, participando en diferentes actividades formativas y de benchlearning, tales como visitas al extranjero y foros internacionales, donde se ha compartido mejores prácticas en el campo de las adquisiciones públicas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réplicas de conocimiento a otros colaboradores.</li> <li>• Informes de viajes al extranjero</li> <li>• Difusión y capacitación.</li> </ul>	
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>	<p>La dirección ejecutiva monitoriza de forma sistemática los cambios internos y externos, produciendo que los actores asuman sus roles y satisfagan sus respectivas necesidades.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes trimestrales de monitoreo del Plan Operativo Anual por áreas.</li> <li>• Informe de avance de los proyectos.</li> <li>• Memoria Institucional</li> <li>• Vinculación programática.</li> </ul>	
<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>	<p>El INM RD mantiene la retroalimentación con grupos de interés externos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos firmados con instituciones nacionales e internacionales – convenios firmados.</li> <li>• Comisión técnica del INM RD – minutas de las reuniones.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas de trabajo interinstitucionales –diagnóstico, informe técnico para la propuesta de políticas públicas.</li> <li>• Participación en proyecto PARAP II. –términos de referencia, certificados de participación de los talleres.</li> <li>• Acciones formativas a las instituciones del Consejo Nacional de Migración y otras afines. Listas de participantes; brochures de los diplomados, talleres, etc.; fotos, certificados.</li> <li>• Consultoría de estandarización de procesos formativos – procedimientos diseñados y los instrumentos.</li> </ul>	
<p>4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).</p>	<p>Se asegura la gestión del cambio con la mejora de la planificación estratégica e implementación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos. Impactando de manera positiva en el desenvolvimiento de las tareas de los colaboradores, así como en el buen desarrollo de la gestión institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de planificación por resultados.</li> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020.</li> <li>• Informes trimestrales por áreas del POA</li> <li>• Uso del Marco Lógico – Plan Operativo Anual, proyectos SNIP</li> <li>• Uso de Planificar Hacer Verificar Actuar (PDCA) para el desarrollo de los procesos internos del INM RD.</li> <li>• Agendas de intercambios de experiencias académicas, así como el</li> </ul>	

	<p>desarrollo de mejores prácticas formativas con instituciones homólogas en otros países (Panamá, Costa Rica, México).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación, desarrollo y actualización constante del aula virtual de la ENM, como laboratorio de conocimiento en línea.</li> <li>• Agendas, listas de asistencias.</li> </ul>	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	<p>Se asegura un presupuesto para la implementación de mejoras, y se gestiona cooperación de organismos en los casos que ameriten/apliquen:</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto 2018-2020.</li> <li>• Plan Operativo Anual 2018-2020</li> <li>• Informes de cooperación financiera de Organismos Internacionales</li> </ul>	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	<p>En el INM RD se trabaja en el cambio de abajo hacia arriba en cuanto a la dinámica del equipo de trabajo.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación del POA – reestructuración de la matriz del POA DIEM.</li> <li>• Circulares y correos electrónicos</li> <li>• Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Reuniones y talleres – fotos, reseñas de estos talleres y/o reuniones, minutas, listas de asistencia, portal institucional, redes sociales.</li> <li>• Reuniones de revisión de procesos –documentos, fotos.</li> <li>• Newsletter mensuales</li> <li>• Boletín informativo INM RD semestral</li> </ul>	

<p>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.</p>	<p>El INM RD promueve el uso de la tecnología como una herramienta de transformación dirigida a incrementar la eficacia de los servicios ofrecidos, así como para evidenciar su compromiso con la transparencia y lograr una mayor integración de la organización con sus clientes.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal transaccional</li> <li>• Sub Portal de Transparencia</li> <li>• Centro de documentación</li> <li>• Sistema de Administración de los Servidores Públicos (SASP).</li> </ul>	
---	---	--

### **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>
<p>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.</p>	<p>El Instituto Nacional de Migración realiza anualmente la planificación de sus recursos humanos, y para la realización de esta se contemplan los requerimientos de personal, adiestramiento y capacitación de las distintas áreas que conforman la institución.</p>	

<p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de Necesidades de Capacitación.</li> <li>• Plan de Capacitación del INAP</li> <li>• Formulario controlado por el MAP DATR/PRH-001 de la situación actual de los Recursos Humanos.</li> <li>• Formulario controlado por el MAP DATR/PRH-002 de Creaciones y Vacantes</li> <li>• Formulario controlado por el MAP DATR/PRH-003 de Plan de Capacitación</li> <li>• Formulario controlado por el MAP DATR/PRH-004 Resumen de lo presupuestado por cuenta.</li> </ul> <p>Las políticas de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Migración están en proceso de elaboración, sin embargo, hemos realizado un manual de inducción, garantista de los derechos y deberes que confiere la Ley 41-08 de Función Pública y su Reglamento de aplicación 523-09 de Relaciones laborales por lo que se contempla todo lo relacionado permisos, licencias, sanciones disciplinarias y otros.</p> <p>En ese mismo orden, hemos realizado acciones de cara a la inclusión, según la Ley Orgánica sobre Igualdad de Derechos de las Personas con Discapacidad No. 05-13, del Consejo Nacional de Discapacidad y sus reglamentos de aplicación, ya que solicitamos un levantamiento sobre accesibilidad de nuestras instalaciones para hacer las adecuaciones de lugar.</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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Inducción</li> <li>• Licencias para estudios fuera del país otorgadas</li> <li>• Permisos para impartir y recibir docencia otorgadas y otras</li> <li>• Becas para la realización de especialidad otorgadas.</li> <li>• Informe de levantamiento realizado por CONADIS y acciones llevadas a cabo.</li> </ul> <p>El manual de cargos vigente define cada uno de los perfiles de los cargos y sus funciones correspondientes por lo que existe un equilibrio entre las tareas y las responsabilidades asignadas.</p> <p>En cuanto al reclutamiento y selección del personal este se realiza acogiéndonos a las normativas vigentes como detallamos a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para reclutamiento de personal de estatutos simplificado: Resolución No. 40-2018 y Resolución No. 50-2009 que aprueba los cargos de estatuto simplificado</li> <li>2. Para ocupar los puestos que perteneces a Carrera Administrativa nos acogemos al Reglamento No. 524-09 de Reclutamiento y Selección de Personal en la Administración Pública del 21 de Julio de 2009 y Reglamento No. 525-09 de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y funcionarios de la</li> </ol>	
--	---	--

<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>Administración Pública del 21 de Julio de 2009.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de cargos aprobado del INM.</li> <li>• Actas de concursos realizados.</li> <li>• Listado de personal de carrera administrativa.</li> </ul> <p>El Instituto Nacional de Migración, realiza la selección de su personal conforme a lo que se establece para estatutos simplificado: Resolución No. 40-2018 y Resolución No. 50-2009 que aprueba los cargos de estatuto simplificado y para ocupar los puestos que perteneces a Carrera Administrativa nos acogemos al Reglamento No. 524-09 de Reclutamiento y Selección de Personal en la Administración Pública del 21 de Julio de 2009 y Reglamento No. 525-09 de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y funcionarios de la Administración Pública del 21 de Julio de 2009.</p> <p>En cuanto a la asignación de funciones de gestión el INM RD, cuenta con su Manual de Cargo donde se contempla las funciones principales de cada uno.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de políticas institucionales.</li> <li>• Escala salarial</li> <li>• Actas de concursos realizados</li> </ul>	
---	--	--

<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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones de no objeción emitidas por el MAP para cargos de estatutos simplificado.</li> <li>• Manual de cargos aprobado del INM.</li> <li>• Manual de Inducción.</li> </ul> <p>El Instituto Nacional de Migración tiene implementada la Evaluación del Desempeño por Metas, Competencias y Régimen Ético y Disciplinario, cuyos resultados son tomados para dar el reconocimiento al/la Empleado/a del Semestre.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formularios de evaluación del Desempeño.</li> <li>• Diccionario de Competencias del INM.</li> <li>• Fotos de reconocimientos entregados</li> <li>• Fotografías de los reconocimientos entregados</li> </ul> <p>El Manual de cargos actual del INM RD, no es por competencias. Aunque la selección que resulta de los concursos de hacen por capacidad técnica y competencias.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas por competencias aplicadas.</li> <li>• Manual de cargos actualizado</li> </ul> <p>El Instituto Nacional de Migración a través de su Escuela Nacional de Migración desarrolla capacidades internas en el tema</p>	
---	--	--

<p>de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p>	<p>migratorio utilizando la plataforma tecnológica MOODLE y para video conferencias la plataforma ZOOM.</p> <p>Adicionalmente, contamos con una infraestructura tecnológica donde se aloja la información del personal y los usuarios de las computadoras</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos electrónicos con la oferta curricular enviada a los colaboradores por parte de la ENM.</li> <li>• Cuadro de Capacitaciones realizadas y eventos formativos de manera virtual por parte de la ENM.</li> </ul>	
<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>El Instituto Nacional de Migración, realiza la selección de su personal conforme a lo que se establece para estatutos simplificado: Resolución No. 40-2018 y Resolución No. 50-2009 que aprueba los cargos de estatuto simplificado y para ocupar los puestos que perteneces a Carrera Administrativa nos acogemos al Reglamento No. 524-09 de Reclutamiento y Selección de Personal en la Administración Pública del 21 de Julio de 2009 y Reglamento No. 525-09 de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y funcionarios de la Administración Pública del 21 de Julio de 2009.</p> <p>En estos procesos que llevamos a cabo no hay exclusión, discriminación y si apertura a la diversidad, por lo que podemos decir que</p>	

	<p>actuamos con criterio de justicia e igualdad de oportunidades y atención a la diversidad.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de concursos realizados.</li> <li>• Listado de personal de carrera administrativa.</li> <li>• Publicaciones de vacantes</li> <li>• Comunicaciones de no objeción emitida por el MAP para contrataciones</li> </ul>	
--	---	--

**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>I. 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>El INM RD fomenta la profesionalización de todos/as sus colaboradores/as, poniendo a su disposición anualmente Becas para realización de Especialidad en DDHH y DDIIHH, Doctorados y apoyo en la realización de Diplomados y cursos especializados nacionales e internacionales.</p> <p>Anualmente, mediante las evaluaciones del desempeño y la realización de la detección de necesidades de capacitación se programan las actividades formativas necesarias para el seguimiento a las oportunidades de mejoras detectadas.</p> <p>En el proceso de evaluación del periodo siguiente se validan las capacidades obtenidas y/o sugeridas por los supervisores, como medida de control y seguimiento.</p>	

	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación Desempeño (informes, resultados, etc.).</li> <li>• Correos electrónicos sobre requerimientos de capacitación y/o apoyo para realización.</li> <li>• Promociones realizadas a colaboradores, basadas en capacidades identificadas.</li> <li>• Oferta académica para especialidad del INSUDE</li> <li>• Oferta académica de Maestrías y Doctorado de la Fundación Carolina, con la cual el INM tiene un acuerdo para la formación de los/as investigadores/as</li> <li>• Ofertas académicas – correos electrónicos, otros documentos del expediente de los empleados.</li> <li>• Oferta formativa del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, etc.</li> <li>• Certificados de estudios realizados</li> <li>• Pago de boletos aéreos vinculados a capacitaciones</li> </ul>	
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>	<p>La institución apoya la capacitación y desarrollo del personal tanto a requerimiento de las áreas como de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación y de las que surgen de las evaluaciones del desempeño.</p> <p>Insumos que son utilizados para la elaboración de los planes anuales e capacitación y de los cuales se rinde informe</p>	

	<p>de manera trimestral junto a las actividades generales realizadas del POA de RRHH.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones del desempeño</li> <li>• Formularios de Detección de necesidades de capacitación y su consolidado</li> <li>• Plan de capacitación</li> <li>• Listados de capacitaciones gestionadas</li> </ul>	
<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>La institución ha llevado a cabo planes de capacitación y formación que son previamente consensuados con los/as responsables de áreas y de los cuales no son excluidos personas en licencia o con permiso por maternidad o paternidad.</p> <p>Por otra parte, nuestras evaluaciones del desempeño son por resultados, competencias y régimen ético y disciplinario, lo que da espacio a la retroalimentación de los supervisores y supervisados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diccionario de competencias del INM RD</li> <li>• Guía del evaluador</li> <li>• Formularios de evaluación del desempeño</li> </ul>	
<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>Actualmente se apoya el desarrollo de habilidades gerenciales mediante una consultoría de Coaching y adicionalmente charla sobre liderazgo.</p> <p>Evidencias:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos de convocatoria a las reuniones de coaching.</li> <li>• Listado de participación en charla sobre el Liderazgo</li> </ul>	
<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>La institución cuenta con un manual de inducción al personal de nuevo ingreso, y los supervisores de cada área se encargan de realizar ese acompañamiento inicial y da seguimiento a los acuerdos de desempeño elaborado para el/la nuevo/a colaborador/a.</p> <p>Adicionalmente, existe un programa de pasantías dirigido al fortalecimiento de las capacidades de futuros profesionales en el Departamento de Investigación y Estudios Migratorios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones realizadas para la pasantía.</li> <li>• Protocolo de pasantía y su formulario de aplicación</li> <li>• Manual de inducción</li> <li>• Acuerdos de desempeño</li> <li>• Guía del Evaluador</li> </ul>	
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal, la institución promueve la movilidad externa, por medio de los concursos públicos realizados y la movilidad interna a través de las promociones o traslados interdepartamentales, de acuerdo a las capacidades de los empleados y con el fin además, de enriquecer los conocimientos y propiciar la transferencia de información.</p>	



	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones de concursos</li> <li>• Publicaciones de vacantes para cubrir cargos de estatuto simplificado</li> <li>• Traslados realizados</li> <li>• Cambios de designaciones realizadas</li> </ul>	
<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 Instituto Nacional de Migración, tiene como una de sus unidades sustantivas una Escuela, la cual posee cuatro aulas y un salón de secundario para reuniones, que cuentan con equipos tecnológicos como laptops y proyectores multimedia donde se realizan frecuentemente videoconferencias, charlas y otras actividades de formación.</p> <p>Así mismo, se planifica y promueve la capacitación a través de medios virtuales y presenciales, por medio a entidades autorizadas (Instituto Nacional de Administración Pública, Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal) e instituciones privadas relacionadas con estos temas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salones equipados (fotos).</li> <li>• Oferta académica / curricular de la Escuela Nacional de Migración.</li> <li>• Plan de Capacitación y desarrollo de RRHH.</li> <li>• Listas de asistencia a cursos y eventos de formación.</li> <li>• Capacitaciones Instituto Nacional de Administración Pública.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Microsoft Office Specialist, Plataforma MOODLE y PowerPoint Mix.</li> </ul>	
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>Hemos realizado actividades formativas sobre temas de ética y conflictos de interés a través de la Responsable de Libre Acceso a la Información y como institución hemos realizado un foro sobre Género y Migración, adicionalmente sensibilización sobre género y acoso laboral.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitación de eventos organizados por el INMRD en materia de género.</li> <li>• Listado de asistencia a formaciones realizadas por la oficina de libre acceso a la información</li> <li>• Plan de trabajo del Comité de Ética.</li> <li>• Capacitación en gestión de riesgo.</li> </ul>	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.	<p>Las capacitaciones responden a los requerimientos de los supervisores/as para la implementación de procesos o mejoras en la realización de las labores de los/as empleados/as.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitación</li> <li>• Certificados de participación</li> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> </ul>	No se han hecho entrevistas a los encargados ni a participantes de formaciones para ver la implementación de lo aprendido.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	El personal que compone el INM RD es en su mayoría del sexo femenino, por lo que la inclusión forma parte de nuestras políticas y prioridades.	

	<p>Es importante destacar que a nivel gerencial el 80% de los/as responsables de áreas son del género femenino.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina Institucional.</li> <li>• Procesos reclutamiento y selección.</li> </ul>	
--	---	--

**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>
<p>1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.</p>	<p>En el INM RD, a través de correos electrónicos, grupo de WhatsApp de todo el personal, reuniones con todo el personal y actividades de integración fomenta y promueve una cultura de comunicación abierta, diálogo y motivación entre los diferentes equipos de trabajo.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos socialización, reuniones, Charlas y talleres sobre Planes Operativos Anuales y Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Evaluación Desempeño (informes, resultados, etc.).</li> <li>• Manual de políticas institucionales.</li> <li>• Actividades de Integración, fotos e invitaciones, comunicaciones.</li> <li>• Buzón interno quejas y sugerencias.</li> </ul>	
<p>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</p>	<p>El Instituto Nacional de Migración fomenta la aportación de ideas de los/as colaboradores/as para la mejora de las ejecutorias con la aprobación del uso del</p>	

<p>ideas (brainstorming)).</p>	<p>buzón interno, aplicación de diversas encuestas desde en comité de ética, de clima a través de RRHH y desde la Asociación de Servidores Públicos.</p> <p>Adicionalmente, todos los temas son compartidos y socializados en plenario o por correo electrónico.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas aplicadas.</li> <li>• Correos electrónicos con informaciones compartidas</li> <li>• Minutas de reuniones generales de personal</li> <li>• Norma de uso de los buzones de quejas y sugerencias</li> <li>• Buzón de sugerencias.</li> </ul>	
<p>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.</p>	<p>Para la formulación de planes, estrategias y procesos, son involucrados los actores que intervienen en ellos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes en la elaboración de POA y PEI</li> </ul>	<p>No contamos con una Asociación de Servidores Públicos</p>
<p>4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>	<p>Esta institución, realiza reuniones periódicas orientadas a dar a conocer los procesos que se están llevado a cabo y a escuchar las opiniones de los/as empleados con respecto a los mismos, hay una política de construir juntos/as.</p> <p>Adicionalmente, tenemos implementado el proceso de evaluación de desempeño por competencia y se realiza dos veces al año lo</p>	

	<p>que permite medir a mitad de año los avances y su consecución por si hay que hacer ajustes</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres socialización del Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales.</li> <li>• Minutas de reuniones diversas.</li> <li>• Acuerdos de desempeño</li> </ul>	
<p>5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</p>	<p>Aplicamos una Encuesta de clima laboral y percepción del personal, según los lineamientos del Ministerio de Administración Pública.</p> <p>Los resultados son presentados y comentados en una reunión.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de las Encuestas de Clima laboral.</li> <li>• Correos remisión de encuestas.</li> <li>• Política de uso del buzón interno de quejas y sugerencias.</li> <li>• Plan de Acción de clima laboral.</li> <li>• Informe de avance de implementación del plan de clima laboral.</li> </ul>	
<p>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.</p>	<p>La implementación del buzón de quejas y sugerencia ofrece una apertura a que los empleados usen ese medio para expresar sus opiniones, sugerencias, quejas y denuncias; así como en el resto de los canales de comunicación establecidos como es la evaluación del desempeño por resultados.</p> <p>Evidencias:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos internos.</li> <li>• Evaluación Desempeño (informes, resultados, etc.).</li> <li>• Política del buzón interno.</li> </ul>	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	<p>Con el fin de asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral, esta institución ha creado el Comité Mixto de Seguridad y Salud en el trabajo, el cual tiene la responsabilidad de elaborar los planes que incluyen prevención y capacitación en esta temática.</p> <p>Adicionalmente podemos mencionar que nuestras instalaciones físicas son adecuadas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de Conformación del comité del SISTAP</li> <li>• Levantamiento realizado por la ARL, para la identificación y la disminución de riesgos laborales.</li> <li>• Fotos de mejoras de Infraestructura.</li> </ul>	
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>En cumplimiento a la Ley No. 41-08 y el reglamento 523-09 de relaciones laborales se conceden permisos, licencias y vacaciones, la entidad asegura que las madres y padres puedan llevar a sus hijos al médico, se permite que bajo situaciones de causa mayor los padres puedan traer a sus hijos a la institución.</p> <p>Como actividad de integración en verano realizamos el campamento con los hijos e hijas de los/as empleados/as donde pasan un día en nuestras instalaciones realizando</p>	

	<p>actividades educativas, culturales y de diversión</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de permisos, licencias y vacaciones concedidas.</li> <li>• Fotos del campamento INM.</li> <li>• Fiesta de Navidad</li> </ul>	
<p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>	<p>Cada Año el INM RD, realiza el INM Solidario, el cual permite identificar necesidades internas o externas, donde se motiva a los/as empleados a colaborar para suplir necesidades de los compañeros/as en alguna situación desfavorable.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de los INM solidarios realizado, internas y externas.</li> </ul>	
<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>Dentro del plan de actividad de integración en verano realizamos el campamento con los hijos e hijas de los/as empleados/as donde pasan un día en nuestras instalaciones realizando actividades educativas, culturales y de diversión; también en diciembre se realiza un talent show donde los/as empleados compiten y son premiados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos del campamento INM.</li> <li>• Fiesta de navidad.</li> </ul>	

#### **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>
<p>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>	<p>El Instituto Nacional de Migración de la República Dominicana (INM RD), mantiene alianzas estratégicas con entes públicos y privados a nivel nacional e internacional tales como:</p> <p>1. Sector privado e internacional: Instituto Tecnológico de Santo Domingo, Universidad Pontificia Comillas, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Organización Internacional para las Migraciones, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, Fundación Carolina y Universidad del Caribe.</p> <p>2. Sector público: Ministerio de la Mujer, Ministerio de Defensa, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Oficina Nacional de Estadística, Instituto Nacional de Administración Pública, Vicepresidencia, MIREX, PGR Y GCPS (Acuerdo Cuatripartito).</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual.</li> <li>• Convenios suscritos.</li> <li>• Planes de trabajo.</li> <li>• Bases de datos</li> </ul>	
<p>2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>	<p>El Instituto Nacional de Migración ha realizado contratos de servicios con entidades del sector privado para suplir necesidades internas tales como: copiado, impresión, escaneo y alquileres de locales, lo cual contribuye al impacto medioambiente.</p>	



	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de servicios de copiado</li> <li>• Contrato de servicios de alquiler</li> </ul>	
<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>La Instituto Nacional de Migración de la República Dominicana (INM RD), ha gestionado y firmado más de 15 acuerdos con fines de colaboración, cooperación y fortalecimiento de carácter interinstitucional con organismos del sector público, tanto nacional como internacional, sector privado y público.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual.</li> <li>• Convenios suscritos</li> <li>• Planes de trabajo.</li> </ul>	
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>	<p>Para cada acuerdo se crea un plan de trabajo que operativiza el acuerdo. En cada acuerdo se designa una persona como enlace o punto focal, uno por cada parte, para el seguimiento, cumplimiento y ejecución del acuerdo.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios firmados</li> <li>• Plan de trabajo</li> <li>• Informes de seguimiento de ejecución de acuerdos</li> </ul>	
<p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p>	<p>La máxima autoridad del instituto junto a los encargados de área identifica y revisa las necesidades de la institución y formulan las iniciativas para el desarrollo y gestión de los acuerdos de colaboración necesarios, incluyéndolos en la planificación estratégica de la organización.</p>	

	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual</li> <li>• Minuta de Reuniones</li> </ul>	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	<p>El Instituto Nacional de Migración de la República Dominicana contempla en cada acuerdo las responsabilidades de cada parte y su compromiso con el cumplimiento de este, así como los mecanismos de control, evaluación y revisión.</p> <p>Evidencias::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio firmado.</li> <li>• Plan de trabajo.</li> <li>• Informes de seguimiento.</li> <li>• Minutas de reuniones</li> </ul>	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	No aplica porque el instituto no realiza colocación publicitaria.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	<p>El Instituto Nacional de Migración de la República Dominicana ha participado de diferentes actividades formativas, de benchlearning y bechmarking, con la finalidad de compartir, comparar y adaptar las mejores prácticas en el sector.</p> <p>Dentro de las cuales podemos mencionar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intercambio de conocimientos al nivel nacional e internacional en: Costa Rica, Panamá, México, España y Paraguay.</li> <li>2. Invitaciones a especialistas y líderes del sector en la región para que expongan sus mejores prácticas en: conferencias, talleres, diplomados, cursos y videoconferencias.</li> <li>3. Coordinación y participación en foros internacionales celebrados tanto dentro como fuera del país, donde se</li> </ol>	

	<p>realizan mesas de trabajo con los entes involucrados de los diferentes sectores; también se han realizado consultas, paneles e intercambios de experiencias y conocimientos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de participantes</li> <li>• Agenda de trabajo</li> <li>• Fotos</li> </ul>	
<p>9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.</p>	<p>La selección de proveedores se realiza aplicando la normativa establecida a los fines para cada proceso.</p> <p>En cumplimiento con el Decreto No. 164-13, se trabaja la Responsabilidad Social en la contratación pública, mediante la compra a productores locales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley No. 340-06 y sus modificaciones</li> <li>• Documentos estándar de Compras</li> <li>• Expedientes de procesos de compras.</li> </ul>	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).</p>	<p>El instituto cuenta con los portales informativos, donde se publican todas las informaciones referentes a la Institución y otros relacionados del sector, tales como funcionamiento, estructura, organigramas, procesos, informes, transparencia, actividades, etc. Semestralmente se emite un boletín institucional de forma física y digital que contiene síntesis de las</p>	

	<p>actividades y proyectos de la institución, además, está en funcionamiento la Oficina de Libre Acceso a la Información y estamos activamente en las redes sociales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Evaluación Sub Portal de Transparencia.</li> <li>• Boletines semestrales</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Política de información</li> </ul>	
<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>Conforme a la Ley 285 04 y su Reglamento el Instituto cuenta con un consejo técnico que está compuesto por miembros de la sociedad civil, al cual se le rinden cuentas sobre el manejo y ejecutorias y estos pueden participar en la toma de decisiones. La institución cuenta con una Asociación de Servidores Publico, el DIEM consulta a las organizaciones de la sociedad civil en sus procesos de investigación.</p> <p>Adicionalmente la unidad de RRHH realiza sus contrataciones a través de concursos públicos invitando como jurado a miembros de la sociedad civil.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de concursos para contrataciones de personal.</li> <li>• Informes de las investigaciones.</li> <li>• Informes del Comité Técnico.</li> </ul>	

<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>La institución cuenta un Consejo Técnico y un Comité Científico Editorial, además, del Comité de Ética Pública, Comité de Calidad, Comité de Compras y Contrataciones, Comité Administrador de Medios Web.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe encuesta clima laboral</li> <li>• Informe encuesta diagnóstico de necesidades.</li> <li>• Plan de trabajo CEP.</li> </ul>	
<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>La institución ha definido los canales de Comunicación para los ciudadanos. El buzón de sugerencias se encuentra disponible para recoger sugerencias, reclamaciones o quejas. Estamos vinculados al Sistema 311, además, del correo institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de Buzones</li> <li>• Estadísticas Sistema 311</li> <li>• Procedimiento del Buzón de Sugerencia</li> </ul>	
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>El INM RD publica en su portal de transparencia todos los documentos reglamentarios que contribuyen a la transparencia gubernamental.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Portal de transparencia</li> <li>• Memorias anuales</li> </ul>	<p>No existe un intranet</p>
<p>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</p>	<p>El Instituto Nacional de Migración implementa una metodología de mesas de trabajos, donde se construye en</p>	

<p>residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>	<p>colaboración recomendaciones sobre para las mejores en el tema de políticas públicas.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de mesas de trabajo.</li> </ul>	
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>	<p>La institución cuenta con un catálogo de servicios disponibles en nuestros portales web.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Portales web</li> <li>Carta Compromiso al Ciudadano/a</li> </ul>	
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>	<p>El Instituto Nacional de Migración cuenta con un sub-portal de Transparencia en el portal web de la institución. Donde se publican todas las informaciones correspondientes al accionar de la organización como base legal resoluciones, estructuras, derechos deberes del ciudadano, plan estratégico, estadísticas, memorias institucionales, ejecuciones presupuestarias, entre otras.</p> <p>La Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental evalúa mensualmente el Sub Portal de transparencia.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones mensuales hechas por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental,</li> <li>Sub-Portal Oficina de Acceso a la Información Transparencia INM RD.</li> </ul>	

### 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 ahorrrativa.</p>	<p>En el INM RD gestionamos las finanzas apegados a nuestro plan Estratégico Institucional y el plan operativo anual. El presupuesto se ejecuta en función de los productos previamente definidos en el POA, alineado con el Plan Estratégico 2018-2020.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual</li> <li>• Plan Estratégico 2018-2020</li> <li>• Presupuesto anual 2019</li> </ul>	
<p>2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.</p>	<p>El equipo directivo del INM RD realiza reuniones de seguimiento de manera periódica para evaluar los resultados de las intervenciones realizadas, aplicar correctivos a posibles desviaciones y definir nuevas metas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes trimestrales de POA</li> <li>• Actas del comité de compra</li> </ul>	
<p>3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.</p>	<p>Las adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios y obras se realizan según lo establecido en la Ley 340-06 de compras y contrataciones, su reglamento y resoluciones que emanan del órgano rector, garantizando la libre participación de todos los oferentes en los procesos que pública la institución.</p> <p>Los trámites financieros se ejecutan a través de los sistemas de gestión financieras del Estado.</p>	

	<p>De igual manera, las informaciones de ejecución financieras son colgadas en la sección de transparencia del portal institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub portal de transparencia</li> <li>• Portal transaccional</li> <li>• Resolución de conformación del comité de compra</li> <li>• Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado</li> <li>• Planes anual de compras y contrataciones PACC</li> </ul>	
<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>En el INM RD empleamos las herramientas financieras que el Estado pone a disposición de las instituciones para garantizar la estandarización, eficiencia y el ahorro de recursos en la gestión financiera, compras y contrataciones y gestión presupuestaria.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.portaltransaccional.gob.do">www.portaltransaccional.gob.do</a></li> <li>• SIGEF</li> </ul>	
<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>Tanto el PEI como los POAS se elaboran en apego a las directrices del MEPyD, alineados con la Ley 12-01 de Estrategia Nacional de Desarrollo.</p> <p>Los proyectos que ejecuta la institución son gestionados según las directrices del MEPyD, SNIP y UEPEX</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico 2018-2020</li> <li>• POA 2020</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones con la Unidad Ejecutora de Proyectos Externos</li> <li>• SIGEF</li> <li>• Presupuesto con enfoque a genero</li> <li>• PACC</li> </ul>	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	<p>La ejecución presupuestaria se realiza por productos, donde cada área define sus metas y la forma de uso de los recursos financieros asignados, no obstante, la ejecución del gasto y la rendición de informes se realizan desde el área financiera.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto por productos</li> <li>• Plan anual de compras</li> <li>• Informes financieros</li> </ul>	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	<p>Las inversiones en activos fijos se hacen partiendo de análisis basado en las pérdidas provocadas por la falta o interrupciones en algunos servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones de aprobación de la MAE</li> </ul>	No se elaboran informes de análisis costo- beneficio.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	<p>El INM RD incluye los resultados de la ejecución presupuestaria en los informes mensuales y cierre anual.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes financieros mensuales</li> <li>• Informe de cierre anual</li> <li>• Memoria institucional</li> <li>• Plan operativo anual</li> </ul>	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>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.</p> <p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>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.</p>	<p>Algunas áreas cuentan con discos duros externos donde se resguarda la información.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discos duros de las áreas.</li> <li>• Servidor.</li> </ul> <p>El INM recoge periódicamente las informaciones relacionadas con la temática migratoria. Además, el Centro de Documentación se encarga de recopilar los títulos de interés para el INM RD.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clippings de prensa.</li> <li>• Base de datos de los títulos disponibles en el CDI.</li> <li>• Normas, decretos, leyes.</li> </ul> <p>El instituto cuenta con los portales informativos, donde se publican todas las informaciones referentes a la Institución y otros relacionados del sector, tales como funcionamiento, estructura, organigramas, procesos, informes, transparencia, actividades, etc. En las áreas se controla y resguarda la información según su nivel de importancia, y se mantiene un control sobre las informaciones de uso interno del Consejo Nacional de Migración.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub Portal de transparencia.</li> </ul>	

<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020.</li> <li>• Memorias Institucionales.</li> <li>• Planes de Capacitación.</li> <li>• Formulario de solicitud.</li> <li>• Manual de comunicación externa.</li> </ul> <p>El INM RD cuenta con diversos medios para mantener la comunicación con el equipo humano, a través de los cuales difunde actividades internas y externas, días conmemorativos y/o festivos, circulares de la Dirección Ejecutiva, actividades que realiza la institución con otras instituciones y organizaciones con las que tiene acuerdos, entre otros.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier newsletter mensual.</li> <li>• Dossier comunicaciones internas a través del correo institucional.</li> <li>• Murales institucionales.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Redes Sociales.</li> <li>• Grupos de WhatsApp.</li> <li>• Boletín impreso semestral.</li> </ul> <p>Desde sus inicios el instituto promueve la gestión del conocimiento entre sus empleados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de coaching.</li> <li>• Manuales de funciones.</li> </ul>	
---	--	--

<p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p>	<p>El INM RD se encarga de dar acceso e intercambio de información relevante a los diversos grupos de interés, a través de su página web, SubPortal de Transparencia, dossier newsletter mensual, boletín impreso semestral, redes sociales, entre otros.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub-Portal de Transparencia.</li> <li>• Página web con la accesibilidad a personas con discapacidad visual y auditiva.</li> <li>• Redes Sociales.</li> <li>• Boletín impreso.</li> <li>• Dossier newsletter mensual.</li> <li>• Correo electrónico y el SISMAP</li> </ul>	
<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>El INM RD cumple con todos los procesos y procedimientos indicados por el MAP, con relación al manejo documental de la empleomanía.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes de personal.</li> <li>• Formulario de compromiso de confidencialidad.</li> </ul>	

#### **SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p>	<p>Apegados siempre a los objetivos del plan estratégico actualmente estamos en etapa de elaboración de políticas y normas, herramientas, procedimientos, manuales, etc. Para el buen cumplimiento de las TIC y objetivos globales.</p>	

<p>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• POA.</li> <li>• Portal Transaccional.</li> <li>• Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Manual de políticas de tecnología.</li> </ul> <p>El INM RD cuenta con el personal adecuado en la División de tecnología.</p> <p>En el INM RD, se fomenta el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, pues se cuenta con un capital humano capacitado para el uso de los equipos. Sin embargo, la infraestructura tecnológica y los equipos informáticos necesarios para satisfacer las necesidades de la institución pudieran ser mejorados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio de servidores habilitado y equipado.</li> <li>• Informe del SIAP.</li> <li>• Uso de correos electrónicos</li> <li>• Manual de políticas de tecnología.</li> </ul> <p>EL INM RD aplica la tecnología de manera eficiente en las actividades de formación, interacción con los grupos de interés y gestión de conocimiento interno.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos informáticos.</li> <li>• Infraestructura tecnológica.</li> <li>• Plataforma Moodle.</li> </ul>	
---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión de proyectos y tareas</li> <li>✓ La gestión del conocimiento</li> <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> </ul> <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Zoom.</li> <li>• Skype.</li> <li>• Teléfonos inteligentes.</li> </ul> <p>También contamos con un software que nos permite integrar de forma eficiente la gestión de proyectos y tareas, la gestión del conocimiento, las actividades formativas y de mejora y otras aplicaciones.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Software Manageengine Enterprise Edition</li> </ul> <p>Las TIC en las empresas proporcionan la garantía para el buen aprovechamiento de diversos canales (redes sociales, emails, foros, chats, etc.) y herramientas para destacar en su servicio, agilizar su información y captar mayor interés por parte de prospectos, así como posicionar los productos o la marca con una excelente percepción de servicio personalizado.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de equipos tecnológicos.</li> </ul>	
--	--	--

<p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p>	<p>El INM RD ofrece vía su página web sus servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación NORTIC E1:2014.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Sub Portal de Transparencia</li> <li>• Aula Virtual ENM</li> </ul>	
<p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p>	<p>En el marco de las innovaciones permanecemos en constante evaluación de recursos y cambios que son realizados en etapas durante cada año. Las actualizaciones de programas son obligatorias para la permanencia optimizada de los equipos y herramientas utilizadas en el día a día. Por ejemplo. Anualmente implementamos nuevas versiones de Ofimática, herramientas de diseño, antivirus, actualizaciones de licencias entre otros. El aprovisionamiento anual con los proveedores garantiza permanecer con las versiones más actualizadas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal Transaccional.</li> <li>• Plan anual de compras.</li> <li>• Requerimientos de compras de equipos tecnológicos.</li> <li>• Certificación NORTIC E1:2014.</li> <li>• Actualizaciones del paquete Microsoft Office.</li> <li>• Manual de políticas de tecnología.</li> </ul>	

<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>El INM RD implementa el uso de cartuchos rellenables como medida para el impacto medioambiental.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de documentación.</li> <li>• Informe de gastos.</li> <li>• Contrato de renta.</li> <li>• Manual de políticas de tecnología.</li> </ul>	
--	---	--

**SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p> <p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos</p>	<p>La institución cuenta con dos localidades ubicadas en zonas de fácil acceso vía transporte público y privado. Ambas localidades se encuentran en un sector céntrico y cercano a otras instituciones gubernamentales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de las localidades.</li> <li>• Planos.</li> </ul> <p>Contamos con una infraestructura física adecuada, que favorece el aprovechamiento de los espacios.</p>	



<p>individuales, oficinas móviles.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> <p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los</p>	<p>Para los usuarios internos (empleados) se ha optado por espacios abiertos para el esparcimiento y las actividades que garantizan por igual el uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fotos de las instalaciones.</li> </ul> <p>El personal de mantenimiento está en constante verificación del funcionamiento y la higiene de las infraestructuras y equipos eléctricos y electrónicos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte del técnico de mantenimiento.</li> </ul> <p>Plan de Mantenimiento de planta física</p> <p>Se tiene un control de uso de los medios de transporte y de las necesidades de la institución.</p> <p>Los equipos electrónicos, los aires y las luces se mantienen apagados si no se están utilizando.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulario de solicitud de transporte.</li> <li>Formulario de entrega de combustible.</li> </ul> <p>Para facilitar el acceso a personas con limitaciones físicas se han realizados trabajos en nuestras instalaciones, como mejora del</p>	
---	--	--

<p>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>área del parqueo, rampa para sillas de ruedas, baño para personas con discapacidad física, rampas de acceso en todas las entradas y se continúa trabajando con la implementación de las recomendaciones del Consejo Nacional de Discapacidad.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foto de adecuación de las instalaciones (parqueo, rampas y baños para personas con discapacidad).</li> </ul> <p>El INM RD cuenta con activos físicos identificados e inventariados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formularios de levantamiento de activos.</li> <li>• Manual de políticas institucionales.</li> <li>• Informe.</li> <li>• Fotos.</li> </ul> <p>La institución facilita el uso de las aulas de la Escuela Nacional de Migración a otras instituciones públicas y privadas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de solicitud de uso de salones.</li> <li>• Formulario de solicitud.</li> <li>• Encuesta de satisfacción.</li> <li>• Evaluaciones metodológicas y logísticas.</li> <li>• Programación de actividades.</li> </ul>	
--	--	--

## **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>
I. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.	<p>El INM RD identifica, describe y documenta los procesos claves. Los procesos actuales de las distintas áreas han sido levantados y documentados y se encuentran debidamente identificados y mapeados. Se realizan mejoras inmediatamente se detectan, ya sea por cambios internos, o porque el órgano rector correspondiente emita una actualización, tal es el caso de los viáticos, y las regulaciones del Ministerio de Administración Pública.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mapa de Procesos.</li><li>• Manual de Procesos y Procedimientos de la ENM.</li><li>• Mapa de políticas institucionales.</li><li>• Levantamiento de información de los procesos y procedimientos de áreas misionales y de apoyo del INM RD.</li><li>• Ayuda Memorias de Reuniones Internas.</li><li>• Manual de Organización y Funciones.</li></ul>	

<p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p>	<p>Los procesos han sido identificados y asignados a los responsables de estos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual.</li> <li>• Mapa de políticas institucionales.</li> <li>• En los mismos procesos documentados.</li> <li>• Evaluación del Desempeño.</li> </ul>	
<p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p>	<p>Se han analizado y evaluados los procesos, los riesgos asociados y los factores críticos para llevar a cabo el plan estratégico, que a su vez contiene los objetivos estratégicos alineados a la Estrategia Nacional de Desarrollo y al Plan de Gobierno.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Plan Operativo Anual.</li> <li>• Mapa de políticas institucionales.</li> <li>• Consultoría de Políticas Públicas.</li> <li>• Consultoría de los procesos del Ciclo Formativo de la ENM.</li> </ul>	
<p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p>	<p>La planificación de los procesos y su gestión están basadas en los objetivos estratégicos de la institución, para de esa forma satisfacer a nuestros grupos de interés y al mandato legal que crea el INM RD.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Plan Operativo Anual.</li> <li>• Mapa de Procesos.</li> </ul>	

<p>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p>	<p>Tanto los colaboradores como los grupos de interés externos son tomados en consideración en el levantamiento y estandarización de los procesos como actores implicados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual.</li> <li>• Mapa de procesos y procedimientos institucionales.</li> <li>• Encuestas – Documentos de las encuestas e informes de resultados.</li> <li>• Informes buzones de quejas y sugerencias a nivel interno y externo.</li> <li>• Comunicaciones vía los canales establecidos.</li> <li>• Socialización PEI.</li> <li>• Acuerdos de desempeño.</li> </ul>	
<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>Siguiendo las directrices de la Dirección General de Presupuesto se asignan los recursos de los programas y proyectos en función de su impacto de cara a la misión de la institución y la ciudadanía para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de modificaciones presupuestarias.</li> <li>• Apoyo financiero de Organismos de Cooperación Internacional.</li> <li>• Estructura Programática.</li> <li>• Informe presupuesto físico, ejecución.</li> </ul>	

<p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</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>El INM RD cuenta con su Manual de Procesos y Procedimientos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Procesos y Procedimientos institucionales.</li> </ul> <p>Los objetivos institucionales están orientados a satisfacer las necesidades de los grupos de interés, con sus respectivos indicadores de impacto y de resultado. Para monitorear la eficacia de los procesos mediante la evaluación del PEI y POA.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de Desempeño de los empleados.</li> <li>• Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Plan Operativo Anual.</li> </ul> <p>El INM RD cuenta con varias certificaciones, así mismo trabaja encaminado hacia simplificar los procesos mediante el uso de las tecnologías:</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de la Norma de Gestión de Redes Sociales, NORTIC EI:2014.</li> <li>• Norma para la Creación y Administración de Portales Web del Gobierno Dominicano, NORTIC A2:2013</li> <li>• Norma Sobre Publicación de Datos Abiertos del Gobierno Dominicano, NORTIC A3:2014</li> </ul>	<p>No se cuenta con la certificación de las siguientes normas:</p> <p>Norma sobre Interoperabilidad entre los Organismos del Gobierno Dominicano, NORTIC A4:2014</p> <p>Norma sobre la Prestación y Automatización de los Servicios Públicos del Estado Dominicano, NORTIC A5:2015</p> <p>Norma sobre el Desarrollo y Gestión del Software en el Estado Dominicano, NORTIC A6:2016</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes estadísticos semestrales de los medios sociales.</li> </ul> <p>La institución se mantiene en innovación y benchlearning continuo. Trimestralmente, se comunica a todos los colaboradores sobre las capacitaciones disponibles.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos, foros, talleres, jornadas, encuentros internacionales, etc. – Fotos, listas de asistencia, invitaciones, material de apoyo, presentaciones, etc. (comunicaciones, viajes de la directora ejecutiva, viajes de empleados)</li> <li>• Programación de acciones formativas.</li> </ul>	<p>Norma para la Seguridad de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el Estado Dominicano, NORTIC A7:2016</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>En la Planificación Estratégica, se identificaron y actualizaron los productos y servicios ofrecidos por la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Taller: Metodología por resultados – PEI INM RD.</li> <li>• Presentación Taller: Análisis Situacional INM RD.</li> <li>• Presentación Taller: Definición Ejes Estratégicos.</li> <li>• Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Memoria Institucional.</li> </ul>	

<p>2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p>	<p>El INM RD trabaja de conjunto con organizaciones que representan la sociedad civil en cuanto al tema migratorio.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión técnica: minutas, listado de participantes, agenda.</li> <li>• Buzón de sugerencias.</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Correo electrónico institucional.</li> <li>• Encuesta de satisfacción.</li> </ul>	
<p>3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.</p>	<p>Se involucran a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad mediante la socialización del portal transaccional, las encuestas de evaluación de capacitaciones y acciones formativas y socialización del Plan Estratégico Institucional con los actores.</p> <p>Evidencias:</p> <p>Remisión del Plan Estratégico Institucional a autoridades migratorias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal transaccional.</li> <li>• Encuestas de satisfacción para la evaluación de las capacitaciones.</li> </ul>	
<p>4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.</p>	<p>Se involucran a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en la prestación de servicios mediante la socialización a través del SubPortal de transparencia, las encuestas de evaluación de capacitaciones y acciones formativas y la interacción con los usuarios a través de las redes sociales y el correo electrónico institucional.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales.</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional.</li> <li>• Aula virtual de la ENM.</li> <li>• SubPortal de Transparencia.</li> <li>• Página web.</li> </ul>	
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>Se involucran a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos mediante la socialización del portal transaccional, las encuestas de evaluación de capacitaciones y acciones formativas y socialización del Plan Estratégico Institucional con los actores, además de la interacción con los usuarios a través de las redes sociales y el correo electrónico institucional.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Correo institucional.</li> <li>• Aula virtual de la ENM.</li> <li>• SubPortal de Transparencia.</li> <li>• Página web.</li> <li>• PEI.</li> </ul>	
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>La información ofrecida a los clientes es la requerida, fiable y accesible para todos los sectores interesados. Aquellas que no son confidenciales se divulgan en formato impreso y digital.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portales electrónicos:</li> <li>- <a href="http://www.inm.gob.do">www.inm.gob.do</a></li> <li>- Portal de Transparencia de (Acceso a la información.)</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones del INM RD (libros, memorias, informes, boletines, folletos, cuadernos de trabajo y otros).</li> <li>- Publicaciones online en el SubPortal de Transparencia y en la plataforma Issuu.</li> </ul>	
<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>Actualmente el INM RD está trabajando con la promoción de la accesibilidad a la organización mediante las normativas relativas al acceso para discapacitados en las infraestructuras físicas gubernamentales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portales electrónicos: <a href="http://www.inm.gob.do">www.inm.gob.do</a></li> <li>• Menú de accesibilidad en portal web</li> <li>• Portal de Transparencia de (Acceso a la información.)</li> <li>• Publicaciones del INM RD (libros, memorias, informes, boletines, folletos, cuadernos de trabajo y otros).</li> <li>• Publicaciones online en el SubPortal de Transparencia y en la plataforma Issuu.</li> <li>• Centro de Documentación.</li> <li>• Mural institucional.</li> </ul>	
<p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.</p>	<p>Está establecido el sistema de gestión para responder a los comentarios y solicitudes recibidas en las redes sociales. Se cuenta con el buzón de quejas y sugerencias de la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado NORTIC E1:2014</li> <li>• Procedimiento para el uso del buzón de quejas y sugerencias.</li> </ul>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	<p>Colaboradores tienen su rol definido y alineado al Plan Estratégico Institucional, a las directrices del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, a la Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan Nacional Plurianual del Sector Público y al Plan de Gobierno, dentro de la cadena de prestación de los servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de procesos.</li> <li>• Manual de procesos y procedimientos institucionales.</li> <li>• Plan Estratégico Institucional 2018-2020.</li> </ul>	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	<p>Se coordinan y ajustan procesos para satisfacer necesidades de las partes interesadas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de capacitaciones realizadas con instituciones diversas.</li> <li>• Proyectos de colaboración con instituciones públicas.</li> <li>• Planes de trabajos de convenios firmados.</li> </ul>	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	<p>El INM RD maneja todos sus registros institucionales mediante el Sistema Integrado de Gestión Financiera, manteniendo interacción con los socios en la cadena de prestación de servicios.</p> <p>Evidencias:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF).</li> <li>• Oficina de Acceso a la Información</li> <li>• Portales (Compras, Dirección General de Impuestos Internos, Contraloría, etc.)</li> </ul>	
4. Empezar 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>El INM RD a través de varios proyectos con organizaciones e instituciones realiza acciones para la mejora de los procesos institucionales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• POA del PARAP II.</li> <li>• Plan de coaching.</li> </ul>	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	<p>El INM RD realiza mesas de trabajo de acuerdo a las investigaciones que se estén llevando a cabo.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minutas de mesas de trabajo.</li> <li>• Lista de participantes.</li> <li>• Fotos.</li> </ul>	
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 INM RD maneja iniciativas de capacitación cruzada e integral de todos sus colaboradores, a fin de lograr las metas institucionales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de capacitación.</li> </ul>	
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>Se desarrolla una cultura de gestión por procesos transversales donde intervienen diferentes actores. Esta es evaluada a través de la gestión de desempeño y recientemente se trabaja con la autoevaluación con el Marco Común de Evaluación (CAF) que será realizada anualmente.</p>	

	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa funcional de procesos.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Plan Estratégico.</li> <li>• Procesos sustantivos y/o misionales.</li> <li>• Informes de consultorías.</li> <li>• Evaluación del desempeño por resultados.</li> <li>• Autoevaluación del CAF.</li> <li>• Plan de mejora del CAF (en proceso).</li> </ul>	
--	---	--

## CRITERIOS DE RESULTADOS

### **CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES**

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

#### **SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción**

**Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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).</p>	<p>En 2018, el INM lanzo su nueva imagen institucional y se realizó una charla interna para el uso correcto del logo y afianzamiento de la imagen institucional. También se realizaron varios materiales promocionales para reforzar la imagen y posicionar el logo. Esto trajo como resultado el aumento de la identificación de la empleomanía con la institución.</p>	

<p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p>	<p>En el 2020 se implementa la aplicación de encuesta de satisfacción para medir la percepción de nuestros clientes en los servicios requeridos.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de identidad de marca.</li> <li>• Lista de participantes, fotos.</li> <li>• Señalética.</li> <li>• Materiales promocionales.</li> <li>• Encuesta de Satisfacción al cliente</li> </ul> <p>La organización involucra y da participación a los ciudadanos/clientes en iniciativas que desarrolla y se retroalimenta a través del buzón de sugerencias, las capacitaciones, las encuestas en las redes sociales y encuestas de satisfacción.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional.</li> <li>• Buzón de quejas y sugerencias.</li> <li>• Reporte semestral de las redes sociales.</li> <li>• Encuestas de satisfacción</li> </ul> <p>La institución está ubicada en la C/ Manuel Rodríguez Objío #12. Gazcue, un lugar accesible con relación a los transportes públicos y de fácil desplazamiento, ya que los canales de comunicación son muy buenos. Se dispone de un horario amplio, de 8:00 AM a 4: 00 PM. Los servicios y productos que brinda la institución son de carácter gratuito.</p>	
---	---	--

<p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos institucionales.</li> <li>• Procedimientos de los servicios que brinda el CDI de la ENM.</li> <li>• Encuestas de satisfacción de las acciones formativas que brinda la ENM.</li> <li>• Manual de políticas institucionales.</li> </ul> <p>La institución cuenta una comisión Técnica y un Consejo Asesor Editorial, además, del Comité de Ética Pública, Comité de Calidad, Asociación de Servidores Públicos, Comité de Compras y Contrataciones, Comité Administrador de Medios Web. Cuenta con todas las legislaciones aplicables a la institución y se realizan charlas y talleres con los trabajadores respecto a estos temas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe encuesta clima laboral.</li> <li>• Reunión de la Comisión Técnica (agenda, fotos, minutas)</li> <li>• Reunión del Consejo Asesor Editorial (agenda, minutas, fotos).</li> <li>• Informe encuesta diagnóstico de necesidades.</li> <li>• Plan de trabajo CEP.</li> <li>• Sub portal de transparencia.</li> <li>• Portal Transaccional.</li> <li>• Charla sobre Ley 41-08 de Función Pública (Lista de participantes, fotos).</li> <li>• Taller sistemático sobre Sistema de Seguridad Social, Seguro familiar de salud, riesgo laboral, plan de pensiones y seguro de</li> </ul>	
--	---	--

<p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p>	<p>vejez, discapacidad y sobrevivencia (Lista de participantes, fotos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla sobre Ley 200-04 sobre Libre Acceso a la Información Pública y Transparencia Gubernamental (Lista de participantes, fotos).</li> <li>• Taller sobre resolución 40-2018 Manual de Organización y funciones (Lista de participantes, fotos).</li> <li>• Conferencia sobre derecho tributario administrativo (Lista de participantes, fotos).</li> <li>• Charla sobre derechos colectivos (Lista de participantes, fotos).</li> <li>• Taller de desarrollo de competencias en el marco de la Resolución 42-2018 (Lista de participantes, fotos).</li> <li>• Sensibilización sobre Decreto 15-17 sobre Compras Dominicanas (Portal Transaccional).</li> </ul> <p>El INM RD cumple con la ejecución de sus productos y servicios de manera periódica según lo planificado anualmente.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• POA.</li> <li>• Informes de ejecución POA.</li> </ul> <p>El INM RD brinda servicios intermedios, aunque en algunos casos interactúa directamente con la población en relación con el tema migratorio que nos ocupa. En cada caso, se les otorga una atención preferencial a las mujeres embarazadas,</p>	
--	---	--



<p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p>	<p>mujeres con niños, personas adultas mayores y personas con discapacidad.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parqueo para embarazadas</li> </ul> <p>La información disponible es amplia, actualizada y enfocada en los temas específicos que conciernen a la institución de acuerdo con los grupos de interés. Presentada en un lenguaje fácil de comprender. Están disponibles de forma física y electrónica.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web.</li> <li>• Centro de Documentación.</li> </ul> <p>El INM RD fomenta la interacción con los clientes/ciudadanos mediante las redes sociales y el buzón de sugerencias.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Correo electrónico.</li> <li>• Buzón de sugerencias.</li> </ul> <p>El INM RD a través de la Escuela Nacional de Migración aplica frecuentemente la encuesta de satisfacción de los servicios formativos que ofrece. En cada diplomado o curso se aplica este tipo de encuesta. También se elaboró para su próxima implementación la Encuesta de satisfacción de servicios del Centro de Documentación e Información.</p>	
---	--	--

<p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>Evidencia: Informe de satisfacción de acciones formativas.</p> <p>Este indicador se puede medir a través de la implementación de políticas públicas a partir de los informes técnicos elaborados por el DIEM, y también en cuanto a la formación de los funcionarios de la Dirección General de migración y otras instituciones vinculadas con el tema migratorio en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias de las mesas de trabajo interinstitucionales.</li> <li>• Encuestas de satisfacción.</li> </ul>	
--	---	--

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. 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>Se está trabajando en las mejoras integrales de las páginas web institucional en base a las pautas trazadas por la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación. Actualmente estamos en la posición 165 en el ranking en los avances tecnológicos implementados por las instituciones públicas. Se obtuvo la certificación Nortic EI:2014.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras continuas en la imagen y accesibilidad a la información en los portales de la institución:</li> </ul>	

<p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <a href="http://www.inm.gob.do">www.inm.gob.do</a></li> <li><input type="checkbox"/> <a href="http://www.enm.edu.do">www.enm.edu.do</a></li> <li>• Normas para la Gestión de las Redes Sociales en los Organismos Gubernamentales (NORTIC EI:2014).</li> </ul> <p>La institución recibe las quejas y sugerencias de los usuarios/clientes a través de los buzones y un correo institucional habilitado para tales fines.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas del Balance de Gestión de la OAI.</li> <li>• Buzón de sugerencias en el área de recepción.</li> <li>• Buzón de denuncias.</li> <li>• Formulario de solicitud de información de la Oficina de Acceso a la Información.</li> <li>• Línea 311 Quejas, Denuncias, Reclamaciones y Sugerencias: <a href="http://www.311.gob.do/servicios/linea-311/denuncia/">http://www.311.gob.do/servicios/linea-311/denuncia/</a></li> </ul>	
<p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p>	<p>La institución cuenta con su portal web donde los ciudadanos/as pueden hacer sus solicitudes, además, contamos con una plataforma educativa utilizada por la Escuela Nacional de Migración para impartir capacitaciones, estamos activos en el sistema 311 y el portal de Solicitudes de Información Pública.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.inm.gob.do">www.inm.gob.do</a></li> </ul>	

<p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.enm.edu.do">www.enm.edu.do</a></li> <li>• <a href="mailto:info@inm.gob.do">info@inm.gob.do</a></li> <li>• <a href="http://www.saip.gob.do">www.saip.gob.do</a></li> </ul> <p>Las investigaciones y acciones de formación que realiza el INM RD tienen carácter inclusivo. Aunque no están establecidos indicadores de cumplimiento en relación con el género y la diversidad, todos los estudios para las propuestas de políticas públicas y las capacitaciones que ofrece la ENM tienen un enfoque de género y de diversidad cultural, propios del fenómeno migratorio en sí mismo.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes técnicos del DIEM</li> <li>• Términos de referencias de los proyectos del DIEM.</li> <li>• Plan de capacitación de la ENM.</li> </ul>	<p>En el INM RD no están establecidos indicadores de género y de diversidad cultural y social.</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>Se realiza la reunión de la Comisión Técnica del INM RD donde participan varias instituciones directamente vinculadas al tema migratorio y representantes de la sociedad civil de la que se desprenden acuerdos a los que se les da cumplimiento según fecha acordada. Por otra parte, también se da cumplimiento a solicitudes de los participantes en las acciones formativas que realiza la Escuela Nacional de Migración.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minutas de las reuniones de la Comisión Técnica.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes que dan cumplimiento a los acuerdos tomados en la reunión de la comisión técnica.</li> <li>• Formulario de registro de las acciones formativas.</li> <li>• Herramienta de detección de necesidades.</li> <li>• Minutas de las reuniones con la Dirección General de Migración.</li> </ul>	
--	---	--

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p>	<p>El Instituto Nacional de Migración y la Escuela Nacional de Migración laboran de lunes a viernes en horario de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., en el caso de la ENM puede ser un poco más extensa la jornada laboral dependiendo del tipo de capacitación que se esté impartiendo, así como el personal puede ir a diferentes puntos del país.</p> <p>Los portales web y redes sociales se encuentran disponibles 24/7.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portales web.</li> </ul> <p>Las solicitudes vía la Oficina de Acceso a la Información tienen un compromiso de 15 días hábiles, según las normativas existentes, las solicitudes vía correo electrónico recibidas tienen un tiempo de respuesta de 72 horas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Políticas Institucionales</li> </ul>	

<p>3. Costo de los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de Satisfacción</li> </ul> <p>Los servicios al cliente/ciudadano no tienen costos, los mismos son de forma presencial, escrita, telefónica, vía correo electrónico y redes sociales. De igual forma en la ENM se imparten sin costo alguno capacitaciones, talleres, diplomados, charlas, videoconferencias.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos enviados como respuesta a solicitudes.</li> <li>• Plan de capacitaciones de la ENM.</li> </ul>	
<p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>	<p>La institución realiza cursos de capacitación (talleres, diplomados, charlas, videoconferencias, etc.) a los actores que se relacionan de manera directa con el tema migratorio. También se dispone de información sobre los servicios que ofrece el Centro de Documentación, único de su tipo especializado en el tema migratorio. También se brinda información mediante las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y YouTube) y el SubPortal de Transparencia.</p> <p>Se mantiene informada a las instituciones y la ciudadanía del alcance de los servicios institucionales (intermedios a otras instituciones del Estado y al Consejo Nacional de Migración) mediante las publicaciones que realiza el INM RD tanto en formato impreso como digital (brochures, boletines, newsletter, memorias, informes técnicos, etc.) y también en programas de radio y</p>	

	<p>televisión en los que participa la dirección ejecutiva, y mediante las notas de prensa en los periódicos nacionales.</p> <p>La forma de contacto institucional aparece en todas las publicaciones de la institución, en las redes sociales, la página web, brochures y prácticamente todos los documentos que se emiten.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SubPortal de Transparencia.</li> <li>• Plan de capacitación de la ENM.</li> <li>• Protocolo de servicios en línea del CDI.</li> <li>• Grabaciones de los programas de radio y televisión.</li> <li>• Notas de prensa.</li> <li>• Brochures.</li> <li>• Boletines informativos.</li> </ul>	
--	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
I. Número de canales de información y su eficiencia.	<p>Los servicios y las informaciones que requiera solicitar la ciudadanía contamos con la Escuela Nacional de Migración, el Centro de Documentación, la Oficina de Libre Acceso a la información y los portales web.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas ENM</li> <li>• Estadísticas OAI</li> </ul>	

<p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes hechas al Centro de Documentación</li> </ul> <p>Las informaciones están disponibles a través de diferentes canales como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SubPortal institucional.</li> <li>• Asistencia presencial y telefónica.</li> <li>• Oficina de Libre Acceso a la Información.</li> <li>• Redes Sociales.</li> </ul> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal institucional.</li> <li>• SubPortal de Transparencia.</li> <li>• <a href="http://www.inm.gob.do">www.inm.gob.do</a></li> <li>• <a href="http://www.enm.edo.do">www.enm.edo.do</a></li> </ul>	
<p>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</p>	<p>El INM RD realiza su monitoreo del cumplimiento mediante los informes del Plan Operativo Anual.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de ejecución del Plan Operativo Anual.</li> <li>• Memorias institucionales.</li> </ul>	
<p>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</p>	<p>No aplica</p>	
<p>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</p>	<p>El Instituto Nacional de Migración participa en todos los talleres, charlas, conferencias organizadas por la institución competente donde obtiene más conocimientos los cuales puede poner en práctica para cumplir las normativa y eliminación de barreras de acceso a la información.</p>	



	<p>De igual manera, cumpliendo con la Ley 200-04, la Oficina de Acceso a la Información Pública (OAI) ofrece información de manera presencial, telefónica o por email. De igual forma, se ofrece información institucional a través del SubPortal de Transparencia, obteniendo una calificación promedio para el año 2018 de 83 punto después de las evaluaciones hecha por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) luego de iniciar las operaciones la OAI en abril del 2018.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones al SubPortal de Transparencia hecha por la DIGEIG.</li> <li>• Informes trimestral y balance de gestión de la Oficina de Acceso a la Información.</li> </ul>	
--	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</li> <li>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</li> <li>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</li> </ol>	<p>Recientemente se puso en funcionamiento el buzón de sugerencia.</p> <p>No aplica</p> <p>La institución tiene publicados en su portal institucional los servicios que ofrece al público, además, cumple con las normativas existente en el tema de transparencia al tener disponible su SubPortal de Transparencia, el cual es actualizado todos los meses.</p>	

	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.inm.gob.do">www.inm.gob.do</a></li> <li>• Calificaciones obtenidas en el SubPortal de transparencia luego de las evaluaciones hechas por la DIGEIG.</li> </ul>	
--	--	--

## **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>
<p>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</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>El pasado año se trabajó en la imagen institucional y se realizaron varios materiales promocionales para reforzar la imagen y posicionar el logo en la población en general y en los grupos de interés.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de identidad de marca.</li> <li>• Materiales promocionales.</li> </ul> <p>Los/as colaboradores/as del INM RD se sienten involucrados en los procesos de toma de decisiones de la organización, ya que se construye en conjunto. La Misión, Visión y Valores, fueron actualizados y para ello se invitó a todo el personal a su construcción.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de asistencia a los talleres de realización del marco estratégico y PEI.</li> </ul>	<p>No se han aplicado encuestas de percepción al personal</p>

<p>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de las mesas de trabajo.</li> <li>• Encuesta de clima laboral</li> </ul> <p>El INM RD siempre se esfuerza en lograr la participación de la empleomanía en todos los procesos de mejora de la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de clima laboral</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Taller: Metodología por resultados – PEI INM RD.</li> <li>• Presentación Taller: Análisis Situacional INM RD.</li> <li>• Presentación Taller: Definición Ejes Estratégicos.</li> <li>• Presentación y listado de participantes del Taller: Hacia una gestión por resultados.</li> </ul>	
<p>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p>	<p>Los colaboradores poseen un nivel de conciencia sobre los compromisos éticos y su importancia.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Inducción de Personal.</li> <li>• Código de ética institucional.</li> </ul>	
<p>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</p>	<p>Existen mecanismos de retroalimentación entre la dirección ejecutiva y las áreas, y entre unas y otros en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se aplicó la Encuesta de Clima Laboral con la participación del 100% del personal, como otro mecanismo para conocer las áreas que pueden ser mejoradas a través de la opinión de los empleados.</p> <p>Evidencias:</p>	

<p>6. La responsabilidad social de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minutas de las reuniones de la Dirección Ejecutiva con los departamentos.</li> <li>• Encuesta de clima laboral.</li> </ul> <p>El INM realiza cada año jornadas de limpieza de playas en donde involucra a todo el personal. Así mismo se han realizado charlas de educación ambiental con todo el personal y contamos con una política medioambiental.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografías limpieza de playa</li> <li>• Política medioambiental</li> </ul>	
---	--	--

**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>1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.</p> <p>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p>	<p>En la encuesta de clima aplicada este año, sobre los aspectos de liderazgo y participación, el 85.5% de los empleados considera que los altos y medios directivos hace una buena gestión para dirigir la organización.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de Clima Laboral</li> </ul> <p>Los resultados sobre la percepción, respecto a la Normatividad y Proceso, el 85.11% de los servidores encuestados, indica que la normativa de la institución responde a las necesidades actuales. El 85.11% indicó que los procedimientos de mi institución están actualizados. Un 97.87% indicó que conoce la</p>	

<p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p>	<p>normativa (procesos y procedimientos). Y el 87.24% que en la institución se implementan las propuestas de solución para simplificar los procesos. Evidencia: • Encuesta de Clima Organizacional</p> <p>En el aspecto de Cantidad de Trabajo en la encuesta de clima, el 95.74% de los empleados indico que puede lograr un balance entre trabajo y vida privada. el 21.28% respondió que la cantidad de funciones que tiene asignada le permite desarrollarlas con la calidad esperada y en el tiempo estimado. Un 85.5% respondió que el supervisor logra los objetivos institucionales., aunque un 27.67% respondió que la estructura de su área no esta alineada para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>En cuanto al sistema de evaluación, el INM se apega a las normativas vigentes. Se evidencian: ▪ Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2017 y 2019. ▪ Resultados de la Evaluación del Desempeño 2018. ▪ Manual de Descripción de Cargos</p>	
<p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p>	<p>Las mediciones de percepción en los aspectos relacionados con Reconocimiento Laboral, el 80.85% de los empleados indicó, que en su área se reconoce el logro de resultados. 27.66% supervisor le distingue cuando logra las metas asignadas y el 95.74% indico que celebra las aportaciones laborales de sus compañeros.</p>	<p>No se han aplicado encuestas de percepción al personal</p>

<p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>	<p>Se evidencian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima y Cultura Organizacional</li> </ul> <p>En este aspecto el 85.11% de los empleados respondió que en su área impulsa cambios innovadores para mejorar la forma de trabajo. Un 85.11% indica que su supervisor lo alienta a ser creativo y toma en cuenta otras formas de realizar el trabajo. Y el 95.74% respondió que en su área se buscan nuevas forma de s brindar los servicios.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima y Cultura Organizacional</li> </ul>	
---	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. 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.).</p>	<p>En la encuesta de clima realizada, solo un % de los colaboradores indicó que en su área de trabajo concilian con respeto las diferencias que se presentan con los compañeros. En cuanto al trato que reciben los colaboradores especialmente en lo relacionado a la cordialidad y confianza el resultado obtenido fue de 91.49%. En la promoción de la integración del equipo de trabajo los resultados presentan una valoración positiva de 80.85%.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima Laboral</li> </ul>	<p>No se han aplicado encuestas de percepción al personal</p>

<p>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</p>	<p>En la encuesta de clima laboral del año en curso, el 91.49% indicaron que el trabajo le permite dedicar tiempo a la familia. 93.61% respondió que la institución le apoya cuando tiene una emergencia familiar. Los demás ítem relacionados a trabajo y familia presentan una valoración positiva.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima Laboral</li> <li>▪ Registros de licencias por maternidad y/o paternidad, enfermedad; permisos y vacaciones, matrimonio, muerte</li> </ul>	
<p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p>	<p>En este aspecto, solo el 27.66% de los empleados considera que en la institución se dan oportunidades de ascenso y promoción sin distinción entre mujeres y hombres.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima Laboral</li> </ul>	
<p>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>	<p>En este punto un 100% de los empleados considera que en la institución existen condiciones de seguridad e higiene para realizar el trabajo. Un 95.74% dice que la institución da respuesta oportuna sobre limpieza y seguridad y un 87.23% considera que la institución es el mejor lugar para trabajar.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima Laboral</li> </ul>	

## 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>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>Según la encuesta de clima, un 82.97% de los empleados considera que la institución promueve la cultura de la profesionalización, mientras que solo un 40.43% indico que la institución promueve el movimiento como una forma de crecimiento dentro del sistema de carrera.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima Laboral</li> <li>▪ Plan de capacitación</li> <li>▪ Reporte al MAP sobre nivel de implementación de carrera</li> </ul> <p>En cuanto a motivación y empoderamiento del personal se obtuvo como resultado de la encuesta que solo un 27.66% de los colaboradores consideran que su supervisor lo distingue cuando logra las metas asignadas. Mientras que un 85.11% de los encuestados, indican que su supervisor le alienta a ser creativo y le toma en cuenta al considerar otras formas de realizar el trabajo.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima Laboral</li> </ul> <p>La encuesta de clima laboral indico en este punto que el 82.97% de los empleados considera que su supervisor le permite cumplir con la capacitación que ha programado y el 82.97% considera que la institución promueve una cultura de profesionalización.</p>	



	<p>Aunque solo un 29.79% considera que el programa de capacitaciones esta alineado a sus funciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de Clima y Cultura Organizacional</li> <li>▪ Detección de las necesidades de capacitación</li> <li>▪ Plan Anual de Capacitación</li> </ul>	
--	---	--

**SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. 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>La institución cumple con lo establecido en el Reglamento 523-09 de Relaciones Laborales, capítulo III, Artículos del 27 al 37, relacionados con el subsistema de registro y control del personal (de forma manual), pues se lleva el registro documentado de permisos y licencias, adicionalmente también son registrados en el SASP.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Ausentismo remitido al MAP, a la Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneración.</li> <li>• Informe de Rotación remitido al MAP, a la Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneración.</li> <li>• Acciones de personal realizadas por motivo de licencias.</li> <li>• Expedientes de empleados/as.</li> </ul>	<p>Concluir proceso de automatización del sistema de registro y control.</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>La Institución aplicó la Encuesta de Clima Laboral con la participación del 100% del personal, los resultados se dieron a conocer en una reunión.</p> <p>Se elaboró un plan de acción de mejoras, el cual aún está vigente y en el que se contemplan acciones tendentes a la mejora del clima organizacional.</p> <p>En ese mismo sentido, se realizan reuniones periódicas con una coach y los/as encargados/as de áreas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de clima laboral</li> <li>• Plan de acción de clima organizacional realizado.</li> <li>• Informe de ejecución del plan de acción.</li> </ul>	
<p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p>	<p>El Instituto Nacional de Migración realiza evaluaciones de desempeño anuales, en cumplimiento a ley No. 41-08 de función pública y al reglamento No. 525-09 de evaluación del desempeño y promoción del servidor público.</p> <p>Con la participación de los/as responsables de unidad, se elaboró el Diccionario de competencias e implementamos la evaluación por Metas, Competencias y Régimen Ético y Disciplinario.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de desempeño.</li> </ul>	

<p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de desempeño realizadas por Metas, Competencias y Régimen Ético y Disciplinario.</li> <li>• Diccionario de competencias del Instituto Nacional de Migración.</li> </ul> <p>El nivel de involucramiento de los colaboradores en las mejoras de las actividades se evidencia mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de participación del personal en reuniones que implican nuevos procesos.</li> <li>• Correos electrónicos en los que se comparten documentos para conocimiento y opinión.</li> <li>• Comunicación donde se invita al personal a participar en el levantamiento de los procesos y procedimientos.</li> <li>• Listado de los talleres donde se capacitó al personal para que pueda apoyar y aportan en la elaboración de los procesos y procedimientos.</li> <li>• Encuestas aplicadas por el Comité de Ética de la Institución.</li> <li>• Encuesta Aplicada por la Asociación de Servidores Públicos de la Institución.</li> <li>• Listado de Comités creados donde participan personas de diferentes áreas.</li> </ul>	
<p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p>	<p>EL INM RD posee el sistema de nóminas y gestión de Recursos Humanos y Financiero mediante TRE, Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF), Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP), Sistema de Reclamación Laboral RECLASOFT,</p>	

<p>6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).</p> <p>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p>	<p>Portal Transaccional para las Compras y Contrataciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas instalados y reportes emitidos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema TRE.</li> <li>- Uso del Sistema de Compras y Contrataciones.</li> <li>- Reclasoft.</li> <li>- SASP.</li> <li>- SIGEF.</li> </ul> </li> </ul> <p>Esta Institución promueve y apoya la profesionalización de sus colaboradores. El 95% de los colaboradores que son convocados a capacitaciones participan y aprueban las mismas.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de participantes convocados a las capacitaciones.</li> <li>• Libramiento de pagos a capacitaciones especializadas y diplomados.</li> <li>• Beca para realización de especialidad.</li> </ul> <p>Siendo las acciones formativas el servicio que mas nos acerca con los ciudadanos/clientes, las encuestas muestran una tendencia positiva con 90% en la aceptación hacia la forma y calidad del servicio recibido por parte de nuestros colaboradores.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas Escuela Nacional de Migración</li> </ul>	
---	--	--

<p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>El Ministerio de Administración Pública reconoció al Instituto Nacional de Migración y a la División de Recursos Humanos por implementar la evaluación por metas, competencias y RED.</p> <p>Así mismo, de manera interna, el INM reconoce los empleados que han obtenido la más alta calificación en su desempeño cada 6 meses.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento recibido por el MAP.</li> <li>• Reconocimientos entregados a empleados.</li> </ul>	
<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p>	<p>El INM tiene conformado el Comité de Ética, que tiene como objetivo fomentar el correcto proceder de los colaboradores, promover su apego a la ética, asesorar en la toma de decisiones, contribuyendo a crear un ambiente de integridad y transparencia</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética</li> <li>• Conformación Comité de Ética</li> </ul>	
<p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>Actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por el INM RD, como es el caso del INM Solidario. La visita al Asilo Casa Bethania, cooperación con productos comestibles y desechables para los damnificados por el huracán María entregados en la Clínica del Dr. Cruz Jiminian, Colaboración con alimentos a la casa rosada de acogida a jóvenes limpiabotas y</p>	

	<p>abandonados por sus familias y a la organización siervas de casa Bethania, ubicada en Los Ríos, con la donación de medicinas, meriendas y materiales para realizar manualidades con los/as niños que son acogidos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de actividades.</li> <li>• Correos electrónicos.</li> </ul>	
--	---	--

### **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>
<p>I. 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.</p>	<p>A través de la misión del INM se trabaja para encaminar la creación de políticas publicas que protejan los derechos humanos de las personas migrantes en todos los ámbitos (laboral, educación, inclusión social)</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de Publicaciones oficiales sobre la temática migratoria</li> <li>• Registro de oficiales capacitados en buenas prácticas y temática migratoria</li> <li>• Fotos del INM interactuando con otras organizaciones en temática migratoria</li> </ul>	

<p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</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>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>No aplica</p> <p>En el año en curso se realizó una jornada de limpiezas de playa, en conjunto con el ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales. Se incentiva a los empleados al uso de materiales reutilizables, a para luces y equipos cuando no estén en uso, nos abstenemos de la utilización de plástico en las capacitaciones y se utilizan vasos de papel.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos Jornada de limpieza de playa</li> <li>• Charla sobre protección de medio ambiente</li> <li>• Política medioambiental institucional</li> </ul>	<p>No se han aplicado encuestas sobre percepción y satisfacción de clientes, usuarios, ciudadanía.</p> <p>No contamos con estadísticas</p> <p>No contamos con estas estadísticas</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>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>No se han aplicado encuestas sobre percepción y satisfacción de clientes, usuarios, ciudadanía.</p> <p>No se han aplicado encuestas sobre percepción y satisfacción de clientes, usuarios, ciudadanía.</p> <p>No se han aplicado encuestas sobre percepción y satisfacción de clientes, usuarios, ciudadanía.</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>La Escuela Nacional de Migración ha implementado políticas ecológicas en sus instalaciones con el uso de material reciclado para impresión, etiquetas verdes para recordar apagar lo que no se está usando, como luz, aires acondicionados, etc.</p> <p>También en las jornadas educativas se ha reducido el uso de desechables al momento de servir comidas y/o picadera, ya que se utilizan vajillas de cristal, contribuyendo de tal manera la preservación del medio ambiente.</p> <p>Realización de sensibilización de mediante un Taller sobre el Medio Ambiente.</p> <p>Se incentiva la reducción del uso de papel en todo el INM.</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>El Departamento de Investigación y Estudios Migratorios toma medidas para el reciclaje de papel y buen uso de los recursos gastables.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetas Verdes.</li> <li>• Foto de actividades donde se usó material desechable.</li> <li>• Lista de participación en taller.</li> <li>• Stock de papel reciclable ubicada al lado de la impresora.</li> <li>• Leyenda en correos electrónicos institucionales.</li> <li>• Manual de políticas institucionales.</li> </ul> <p>El INM RD logra calidad de sus relaciones mediante el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación con otras instituciones, realización de mesas de trabajo para articular propuestas en las cuales se involucran distintas instituciones y firma de convenios con instituciones a nivel nacional e internacional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto sobre migración y protección social con Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.</li> <li>• Fotos y documentos de la Mesa de Trabajo para Programa de Atención Social a Personas Retornadas.</li> <li>• Acuerdos firmados.</li> </ul> <p>El INM RD realiza un dossier semestral con la cantidad de publicaciones realizadas por los medios (publicación de notas de prensa y cobertura de eventos) y entrevistas a la directora ejecutiva.</p>	<p>No contamos con estadísticas de la cobertura positiva y negativa de los medios.</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>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de entrevistas.</li> <li>• Clipping de prensa.</li> </ul> <p>Actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por el INM RD, como es el caso del INM Solidario. La visita al Asilo Casa Bethania, cooperación con productos comestibles y desechables para los damnificados por el huracán María entregados en la Clínica del Dr. Cruz Jiminián, Colaboración con alimentos a la casa rosada de acogida a jóvenes limpiabotas y abandonados por sus familias y a la organización siervas de casa Bethania, ubicada en los Ríos, colaboración de medicinas, meriendas y materiales para realizar manualidades con los/as niños que son acogidos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de actividades.</li> <li>• Correos electrónicos.</li> </ul> <p>El INM RD tiene una participación en el Proyecto de trata cuya población beneficiaria directa es la población dominicana, específicamente mujeres y niñas, pero atendiendo a que es un crimen transnacional se requiere de la cooperación entre estados.</p>	<p>No existe una política de empleo en apoyo a la diversidad.</p>
--	--	---

<p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p>	<p>Por lo mismo, este proyecto recogerá información y recomendaciones para trabajar en el marco de desarrollo internacional y de colaboración entre países. El proyecto contempla específicamente la realización de estudios de caso en países de destino de trata de personas dominicanas y extranjeras tratadas en el país, lo que implicará la articulación de políticas públicas entre estados.</p> <p>Fomentamos la participación de nuestros empleados en actividades como el INM solidario.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de proyecto análisis de la trata de mujeres dominicanas hacia el exterior.</li> <li>• Minutas de contratación y coordinación de investigaciones en curso.</li> <li>• Plan Nacional de Acción contra la Trata y el Tráfico de Personas, en el que los estudios aparecen como parte de las investigaciones en el Eje de Prevención, Programa de Investigación Social.</li> <li>• Fotos INM Solidario.</li> </ul> <p>Promovemos actividades de sensibilización sobre acciones contra la violencia hacia las mujeres, en apoyo de la iniciativa del Ministerio de la Mujer, instando al rechazo a la violencia de género.</p> <p>Evidencias:</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foto de la caminata del INM el 25 de noviembre de 2018.</li> </ul> <p>El INM ha realizado las siguientes actividades de intercambio de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas de ENM.</li> <li>• Foro sobre políticas migratorias con la presencia del expresidente de España, José Luis Zapatero.</li> <li>• Videoconferencias sobre Políticas Públicas de Integración de los Inmigrantes; Políticas de atención a víctimas y sobrevivientes de trata de personas; Importancia de la Encuesta Nacional de Inmigrantes para la política pública de integración.</li> <li>• Metodología para el proceso de enseñanza aprendizaje con estrategias andragógicas.</li> <li>• Seminario sobre políticas públicas migratorias con la Unidad de Políticas Migratorias de la Secretaría de Gobernación de México.</li> <li>• Jornada científica Escenarios de la migración internacional. Enfoques y políticas.</li> <li>• 4 conferencias en universidades con el Consejo Editorial</li> <li>• Participación en Congreso sobre Mujeres Migrantes en el marco de la Conferencia Regional de las Migraciones, otros.</li> <li>• Participación en la publicación El éxodo venezolano, entre el exilio y la emigración. Publicación en colaboración con varios autores internacionales para el</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>Observatorio Iberoamericano sobre Movilidad Humana, Migraciones y Desarrollo, de la Pontificia Universidad de Comillas, de España.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos.</li> <li>• Listas de asistencia.</li> <li>• Programas de las actividades.</li> <li>• Informes de misión.</li> </ul> <p>Con la finalidad de contribuir con la prevención de riesgos de salud, el INM RD llevo a cabo una charla sobre prevención del cáncer y una charla sobre salud y riesgo laboral. Así mismo se han realizado este año jornadas de vacunación contra la influenza, jornada de pruebas COVID-19, se suple a los empleados de mascarillas y otros insumos para protección contra el COVID 19 y se realizó una Charla sobre nutrición con ARS Humano.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos.</li> <li>• Listas de participantes</li> </ul>	
<p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>		<p>No se han establecido mecanismos de medición de responsabilidad social</p>

**CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

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

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

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

<p>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p>	<p>Los resultados de los productos del INM RD son representados mediante las memorias institucionales. En estas podemos ver el avance de las metas plasmadas en los indicadores propuestos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes Operativos Anual.</li> <li>• Memorias Institucionales.</li> <li>• Informes de ejecución anual por área.</li> </ul>	
<p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p>	<p>Al ser una institución que tiene como funciones principales servir de apoyo técnico al Consejo Nacional de Migración y formar y capacitar los inspectores, oficiales de Control Migratorio y demás personal de la DGM, en los cuatro años de funcionamiento, el INM RD ha firmado varios acuerdos interinstitucionales con la finalidad de impactar estas responsabilidades y empujar el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Evidencias:</p> <p>Informe de resultados de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio Universidad del Caribe.</li> <li>• Oficina Nacional de Estadística.</li> <li>• Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.</li> <li>• Universidad Autónoma de Madrid.</li> <li>• Proyecto de Periodismo y migración: Retos y perspectivas en la sociedad dominicana.</li> <li>• PARAP II.</li> </ul>	
<p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p>	<p>En el análisis de las quejas y sugerencias recibidas se evidencia:</p>	

<p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</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>Mediante cartas, correos electrónicos, Twitter y Facebook no se han recibido quejas. En el análisis de la apertura del buzón de quejas y sugerencias durante el periodo 2013 al 2015 se evidencia un 16% de registros con comentarios, todos los comentarios recibidos identificados fueron respondidos dentro de los plazos establecidos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de quejas y sugerencias.</li> <li>• Certificación NORTIC A2:2016</li> </ul> <p>En el periodo 2015 – 2020, se han firmado más de 15 acuerdos interinstitucionales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos firmados.</li> <li>• Minutas de asistencias y resultados de reuniones con las instituciones que se firmaron acuerdos.</li> <li>• Matriz de seguimiento y estatus de los acuerdos.</li> </ul> <p>El INM RD ha mejorado los productos y servicios mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de las acciones formativas de la Escuela Nacional de Migración.</li> <li>• Utilización del Aula Virtual para la formación.</li> <li>• Capacitaciones virtuales.</li> <li>• Selección de líneas de investigación estratégicas.</li> </ul>	<p>No existe la medición</p> <p>No existe la medición</p>
--	---	---

	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantillas de diseños curriculares ejecutados.</li> <li>• Formularios para registro de participantes online.</li> <li>• Certificados en línea.</li> <li>• Grabaciones de las videoconferencias.</li> </ul>	
--	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>a) La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p>	<p>La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones se adquiere en las reuniones de encargados con la dirección ejecutiva, a fin de dar seguimiento y evaluar las operaciones de la institución. Así mismo a través de las evaluaciones trimestrales de monitorio y seguimiento del POA.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes POA</li> <li>• Minutas de reuniones</li> <li>• Plan de acción resultados encuesta de clima laboral</li> </ul>	<p>No contamos con una metodología de valoración y administración de riesgos</p>
<p>b) 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>El INM mantiene un buen índice en los sistemas de moniterio de la administración publica, evidenciado d este modo la eficiencia en el uso de sus recursos</p> <p>Gestion Financiera 2018: 93.1% 2019: 94.7%</p>	



<p>c) Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p>	<p>SISMAP 2020: 94.04%</p> <p>Por otro lado el personal del INM RD funciona como agente multiplicador a lo interno, ya que cuando un/una integrante del equipo participa de una formación transfiere sus conocimientos al resto del equipo.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Gestión 2015-2020</li> <li>• Informes Gestión presupuestaria</li> <li>• Resultados SISMAP</li> <li>• Registros del Personal que participó en una formación sobre seguridad de documentos e identificación de documentos falsos. Ese conocimiento se llevó a una acción formativa para enseñar a los oficiales e inspectores de control migratorio.</li> <li>• Cuando el plan de capacitación de la ENM contiene temas que se han investigado en el DIEM, se asigna al analista responsable de la investigación para impartir la formación.</li> <li>• Fotos de las charlas y conferencias impartidas por analistas del DIEM.</li> </ul> <p>El INM SE mantiene actualizado en cuanto a las mejores prácticas para sus operaciones, a través de la adquisición de equipos y sistemas automatizados para innovar y eficientizar la forma de prestación de los servicios y mejorar el desempeño institucional por medio de la</p>	
--	---	--

<p>d) Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>e) Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>f) 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>incorporación de nuevas tecnologías. Entre los sistemas para la gestión de los servicios se encuentran: El Aula virtual de la ENM, Material bibliográfico digital en el CDI, la adquisición del Software de gestión Manageengine Enterprise Edition, Instalación de su Intranet, adquisición de sistema de registro y control del personal.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aula Virtual <a href="https://enm.edu.do/course/index.php?categoryid=4">https://enm.edu.do/course/index.php?categoryid=4</a></li> <li>• Fotos intranet</li> <li>• Proceso adquisición softwares</li> <li>• Fotos sistema de registro y control de personal</li> </ul> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de trabajo de los convenios-fotos y listas de asistencia de intervenciones.</li> </ul> <p>En el INM RD se hace un uso adecuado de la tecnología de la información y las comunicaciones para la ejecución de proyectos, investigaciones y de acciones formativas. A través de las clases online se reducen costos operativos como transporte, insumos (materiales y alimentos), hospedajes, otros.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma ZOOM.</li> </ul>	<p>No se han realizado análisis de evaluación comparativa.</p>
---	--	--

<p>g) Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.</p> <p>h) 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>i) Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aula Virtual MOODLE.</li> <li>• Uso de las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, canal de YouTube).</li> <li>• Grupo de WhatsApp.</li> <li>• Minutas de las reuniones, listas de los participantes, grabaciones de las videoconferencias, fotos, participación y realización de las actividades en el aula virtual, correo electrónico.</li> </ul> <p>Por el momento, no aplica.</p> <p>Hemos obtenido resultados en el reconocimiento en la aplicación de algunos procesos, pero debemos trabajar en los que permitan alcanzar los estándares de calidad requeridos por el MAP.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento por la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño por parte del MAP. En 2018.</li> <li>• Reconocimiento por el manejo del Portal Transaccional a la División Administrativa y Financiera por parte de Compras y Contrataciones.</li> </ul> <p>Se ejecuta el presupuesto por trimestre y se registra el presupuesto y las cuentas a través del Sistema SIGEF.</p> <p>2018: 93.1% 2019: 94.7%</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de ejecución presupuestaria.</li> </ul>	<p>No hemos medido el fortalecimiento ni ejecutado los procesos misionales que nos permitan participar en un premio a la calidad.</p>
--	---	---

<p>j) Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p>	<p>La ejecución presupuestaria del INM RD se verifica en la medida que se van realizando los desembolsos, tanto internamente como por la Contraloría General de la República.</p> <p>Al finalizar el periodo fiscal, realizamos una evaluación de gestión que nos sirve de insumo para la programación y ejecución del presupuesto del periodo siguiente.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de auditoría.</li> </ul>	
<p>k) Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>Todo el proceso se realiza mediante el portal transaccional para obtener la mejor oferta en relación con el menor precio y mayor calidad.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha técnica de los proveedores.</li> <li>• Cotizaciones.</li> <li>• Facturas.</li> <li>• Portal Transaccional.</li> </ul>	

**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.