



**Centro para el Desarrollo y la Competitividad Industrial
PROINDUSTRIA**

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

**Preparado por el Comité de Autoevaluación
Coordinador – Lic. Esteban Vela
Evaluador (es)**

**Santo Domingo
Martes 11 de mayo, 2021**

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial PROINDUSTRIA surge en virtud de la Ley No.392-07 de fecha 4 de diciembre del 2007, denominada Ley de Competitividad Industrial, como un ente regulador y representativo de todos los proyectos, planes y medidas del Sector Industrial del país, con el carácter y la responsabilidad necesarios, que permitan hacer real y efectivamente competitivo el mismo.

En el marco de su naturaleza y objetivos, PROINDUSTRIA es una entidad que debe velar por ser moderna, competitiva y ágil para poder fungir como el motor y apoyo de los diversos emprendimientos industriales de la nación.

Es en ese mismo marco que PROINDUSTRIA se compromete a mantener una actitud de autoevaluación crítica y mejora continua, para seguir siendo una entidad promotora de la renovación e innovación del sector industrial dominicano.

Para esto, el Comité de Calidad de PROINDUSTRIA utilizó la herramienta del Autodiagnóstico CAF (Common Assessment Framework – Marco Común de Evaluación), una herramienta diseñada por los Estados Miembros de la Unión Europea ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento.

Cada miembro del Comité de Calidad, también directores y encargados de direcciones y departamentos de la institución, realizaron un análisis exhaustivo del autodiagnóstico de manera independiente para, al final, reunir, consolidar y conciliar los resultados de dicho proceso.

A continuación, se podrá encontrar los resultados de dicho autodiagnóstico.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

- 1.1.1. MISIÓN
- 1.1.2. VISIÓN
- 1.1.3. VALORES INSTITUCIONALES
- 1.1.4. BASE LEGAL
- 1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- 1.1.6. SERVICIOS

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

(Principales Objetivos y Líneas Estratégicas).

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

- 2.1.1 LIDERAZGO
- 2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA
- 2.1.3 PERSONAS
- 2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS
- 2.1.5 PROCESOS

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

- 2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.
- 2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS
- 2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
- 2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

(Experiencias y aprendizajes, inconvenientes, etc., durante el proceso).

4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA.

I.1 MARCO INSTITUCIONAL

I.1.1 MISIÓN

Promover el desarrollo de la Industria Manufacturera Dominicana, mediante el diseño, articulación e implementación de políticas que contribuyan, de forma sostenible, a mejorar su competitividad y niveles de innovación, con la finalidad de impulsar el crecimiento económico y contribuir a mejorar el bienestar de la población.

I.1.2 VISIÓN

Ser la Institución de referencia en el apoyo a la Industria Manufacturera Nacional, reconocida por las políticas que articula e implementa, los programas y proyectos innovadores que ejecuta y la calidad de los servicios que ofrece.

I.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- **Compromiso:** Nos sentimos identificados con nuestras obligaciones institucionales y procuramos la excelencia y calidad en las acciones que realizamos, de cara a ofrecer servicios eficientes a nuestros clientes y relacionados.
- **Innovación:** Incentivamos la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas, al tiempo que promovemos mejoras continuas en las acciones que ejecutamos y en los servicios que ofrecemos.
- **Integridad:** Realizamos nuestras labores de una manera ética, con respeto, lealtad y honestidad hacia nuestros clientes y relacionados.
- **Colaboración:** Desarrollamos nuestras actividades bajo el espíritu de la cooperación, complementándonos y compartiendo responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Proactividad:** Buscamos constantemente respuestas anticipadas para generar mejoras continuas, que nos permitan poner en marcha las acciones necesarias para el logro de los propósitos y las metas trazadas por la Institución.

I.1.4 BASE LEGAL

- El Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA), continuador jurídico de la Corporación de Fomento Industrial de la República Dominicana, surge en virtud del artículo 3 de la Ley 392-07, de

Competitividad e Innovación Industrial, de fecha 04 de diciembre del año 2007, modificadas mediante las Leyes 542-14 y 242-20.

Normativa reguladora

- Ley 392-07, de Competitividad e Innovación Industrial, de fecha 04 de diciembre del año 2007 y su Reglamento de Aplicación No. 674-12, y sus modificaciones introducidas mediante las Leyes 542-14 y 242-20.
- Decreto No. 838-04 de fecha 12 de agosto del año 2004, que ordena la creación de parques para la pequeña y mediana empresa y la industria nacional en general, bajo la denominación de parques PYMES en diferentes partes del país.
- Decreto No. 839-04, de fecha 12 de agosto del año 2004, que declara la No Objeción del Poder Ejecutivo para que el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, conozca y apruebe los expedientes que le someterá oportunamente a la Corporación de Fomento Industrial (CFI) de la República Dominicana, hoy PROINDUSTRIA, para que sean acogidos bajo los incentivos fiscales de acuerdo a la Ley No. 8-90 y sus modificaciones.
- Ley 8-90 sobre Fomento de Zonas Francas, de fecha 10 de enero del año 1990. -Ley No. 228, Orgánica de la Corporación de Fomento Industrial de la Republica Dominicana y sus modificaciones, de fecha 30 de junio del año 1996.-Ley No. 290, de fecha 30 de junio del año 1966, que crea la Secretaria de Estado de Industria y Comercio, hoy Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.
- Ley 3489, para el Régimen de las Aduanas de fecha 14 de febrero del año 1953 y sus modificaciones. -Ley 11-92, de fecha 16 de mayo del año 1992, Código Tributario de la Republica Dominicana, y sus modificaciones.
- Ley No. 84-99, de fecha 6 de agosto del año 1999, de Reactivación y Fomento de las Exportaciones (Paridad Textil).
- Ley No. 146-00, de fecha 27 de diciembre del año 2000, de Reforma Arancelaria y Compensación Fiscal.
- Ley No. 125-01, de fecha 26 de julio del año 2001, que instituye la Ley General de Electricidad, y su Reglamento de Aplicación, modificado por el Decreto No. 749-02.
- Ley No. 557-05, de fecha 13 de diciembre del año 2005, de Reforma Fiscal. -Ley No. 226-06, de fecha 19 de julio del año 2006, que otorga Autonomía Funcional, Presupuestaria, Administrativa, y Técnica, y Patrimonio Propio de la Dirección General de Aduanas (DGA).

- Ley No. 227-06, de fecha 19 de julio del año 2006, que otorga Autonomía Funcional y Personalidad Jurídica, a la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).
- Resolución del Consejo de Directores de PROINDUSTRIA No. 305-67-2014 de fecha 22 de enero del 2014 sobre Reconocimiento de Inversión.

I.1.6 SERVICIOS

SERVICIOS	DESCRIPCION	REQUISITOS
Asistencia Técnica en Mejora de la Productividad	Ofrecer asistencia técnica, para el mejoramiento de la productividad de las industrias manufactureras mediante técnicas de Mejora Continua “5s”, o mejoras de las áreas de trabajo, estandarización de procesos y otros aspectos de la gestión empresarial.	Ser industrias manufactureras
Capacitación en mejora de la productividad	Ofrecer capacitación, para el mejoramiento de la productividad de las industrias manufactureras.	Ser una industria manufacturera
Asistencia Técnica en Innovación	Acompañar, fomentar y desarrollar actividades orientadas a impulsar la innovación en las industrias manufactureras, con el objetivo de identificar nuevos productos, redefinir modelos de negocios, mejorar procesos, implementar cambios organizacionales y aplicar mejoras en el diseño de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción en el sector industrial, con miras a aplicar mejoras, aportar valor y lograr que las empresas sean más productivas y competitivas.	Ser una industria del sector manufacturero o estar formalizándose, que realice una innovación en procesos, productos, organización y/o mercadotecnia. Tener un proyecto innovador que cumpla con los tipos de innovación y que esté relacionado a la manufactura.
Asesorías y asistencias a las pequeñas y medianas industrias	Asesorar a las industrias de manera integral en diversos temas, como clima de negocios, ámbito legal tributario, comercial, beneficios del registro y la Calificación Industrial, etc.	Ser industrias manufactureras y emprendedores que desean instalar una industria de manufactura.
Asistencia Técnica en Pre-Incubación,	Ofrecer asistencia técnica a todos los emprendedores, en cada una	Ser una industria de manufactura, o tener una idea de negocio, o un

<p>Incubación y Aceleración de Industrias</p>	<p>de las áreas de negocios, para apoyar el desarrollo de sus iniciativas empresariales y poder así concretar su idea, o proyecto de manufactura.</p>	<p>proyecto, que se relacione con la manufactura de productos.</p>
<p>Encadenamientos Productivos y Asociatividad</p>	<p>Conformar encadenamientos productivos, clústeres y grupos asociativos, que les permitan a las pequeñas y medianas industrias, alcanzar una estructura y un volumen de escala acorde, para negociar con industrias tractoras sean de régimen local, de zonas francas, o de mercados externos.</p>	<p>Ser una industria del sector manufacturero.</p> <p>Tener el registro industrial, o estar en proceso de obtención</p>
<p>Registro Industrial</p>	<p>Es el procedimiento de registro y la identificación de una industria, mediante el cual se le asigna un código industrial. Es de carácter público, obligatorio y gratuito para todas las industrias manufactureras dominicanas, independientemente del régimen tributario a que están acogidas.</p>	<p>Persona Física:</p> <p>Formulario de Registro Industrial con carácter de Declaración Jurada firmado por representante legal.</p> <p>Copia de la cédula del representante legal, inscrita en la Dirección General de Impuestos Internos.</p> <p>Visita de inspección para observar proceso de producción.</p> <p>Persona Jurídica:</p> <p>Formulario de Registro Industrial con carácter de Declaración Jurada firmado y sellado por representante legal.</p>

		<p>RNC activo.</p> <p>Copia del Registro Mercantil vigente donde se haga constar que es una industria y la actividad manufacturera que realiza.</p> <p>Copia de la cédula del representante legal.</p> <p>Copia del poder de la sociedad o empresa comercial a favor del representante legal para solicitar el Registro Industrial, en caso de no aparecer en el Registro Mercantil.</p> <p>Visita de inspección para observar proceso de producción.</p>
<p>Calificación Industrial</p>	<p>Es el procedimiento mediante el cual las industrias de manufactura se acogen a los incentivos y facilidades fiscales establecidos en la ley 392-07, modificada por las leyes 542-14 y 242-20, sobre Competitividad e Innovación Industrial, de acuerdo a los procedimientos y criterios establecidos mediante reglamento por el Consejo Directivo.</p>	<p>Formulario de Calificación Industrial con carácter de declaración jurada firmado y sellado por el representante legal.</p> <p>Copia del Registro Mercantil vigente donde se haga constar que es una industria y la actividad manufacturera que realiza.</p> <p>Copia del Permiso Medioambiental vigente, si corresponde</p> <p>El pago correspondiente del 25% del 0.1% del capital suscrito y pagado (mínimo \$5,000.00 - máximo \$150,000.00), el cual debe hacerse en cheque certificado, o de administración a nombre</p>

		<p>de PROINDUSTRIA, luego de otorgada la Calificación se realiza el pago del 75% restante.</p> <p>Visita de inspección para observar proceso de producción.</p> <p>Listado de equipos y maquinarias relacionados con el proceso manufacturero que realiza.</p>
<p>Calificación Industrial en proceso de instalación (de Inicio)</p>	<p>Es el procedimiento mediante el cual las industrias de manufactura que están en proceso de instalación, previo a la producción, se acogen a los incentivos y facilidades fiscales establecidos en la ley 392-07, modificada por las leyes 542-14 y 242-20, sobre Competitividad e Innovación Industrial, de acuerdo a los procedimientos y criterios establecidos mediante reglamento por el Consejo Directivo.</p>	<p>Formulario de Calificación Industrial con carácter de declaración jurada, firmado y sellado por el representante legal.</p> <p>Copia del Registro Mercantil vigente donde se haga constar que es una industria y la actividad manufacturera que realizará.</p> <p>RNC activo.</p> <p>Copia del título de propiedad, o el contrato de arrendamiento del local donde instalará y operará su industria.</p> <p>Resumen ejecutivo de su industria y cronograma de instalación y operación.</p> <p>Copia de la autorización, o de la solicitud presentada para el establecimiento de la industria por parte del Ayuntamiento del Municipio correspondiente.</p> <p>En caso de que sea necesario, deberá presentar certificación que haga constar que solicitó el permiso en el Ministerio de Medio</p>

		<p>Ambiente y Recursos Naturales y que depositó el estudio de impacto ambiental.</p> <p>Copia del permiso de medio ambiente vigente, si corresponde.</p> <p>El pago correspondiente del 25% del 0.1% del capital suscrito y pagado (mínimo \$5,000.00; máximo \$150,000.00), el cual debe hacerse en cheque certificado, o de administración a nombre de PROINDUSTRIA, luego de otorgada la Calificación se realiza el pago del 75% restante.</p> <p>Visita de inspección para observar lugar donde se instalará y conocer el proceso a realizar.</p> <p>Listado de equipos y maquinarias que utilizara en el proceso manufacturero.</p>
<p>Contrato opción de arrendamiento (Zonas Francas)</p>	<p>Obtener un contrato opción de arrendamiento, donde se le otorga un periodo al cliente con el objetivo de que gestione la documentación legal y obtenga el Permiso de operación como Zona Franca.</p>	<p>Dirigir una carta de intención a PROINDUSTRIA.</p> <p>Formulario de solicitud de nuevo inversionista.</p> <p>*Documentos constitutivos de la empresa (definitivos o preliminares) contentivos de la lista de accionistas, estatutos constitutivos, otros.</p> <p>* Copia de los registros siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Registro Nacional del Contribuyente (RNC) ii. Registro Mercantil iii. Registro Industrial

		<p>Copia de la cédula de identidad y electoral o pasaporte del representante designado por la empresa para suscribir los acuerdos y contratos de arrendamiento y servicios. Poder de representación en caso de ser necesario. *(Puntos 3 y 4 si los tuviera)</p> <p>Completado el punto A, el Departamento de Negocios de PROINDUSTRIA envía a la empresa una propuesta con los términos del contrato de instalación. La empresa remite una correspondencia de aceptación de tales términos.</p> <p>Se solicita al Departamento Jurídico de PROINDUSTRIA la elaboración del contrato de opción de arrendamiento, y al momento de la firma deberán pagar el 50% del monto correspondiente al depósito de garantía. Además de los gastos de legalización RD\$2,000.00. Para la expedición de licencia CNZFE, la empresa necesitara una Certificación de Negociación. Esta solicitud tiene un costo de RD\$5,000.00 pagaderos en caja de PROINDUSTRIA.</p> <p>Luego de la aprobación del Consejo Nacional de</p>
--	--	---

		Zonas Francas de Exportación, se procede a formalizar el contrato de arrendamiento definitivo de la nave.
Contrato de nuevo arrendamiento (Zonas Francas)	<p>Este proceso de nuevos arrendamientos se basa en una relación cliente - institución, suministrándoles toda la información necesaria con el fin de que su inversión en uno de nuestros Parques de Zonas Francas sea lo más placentera posible. Para estos fines el cliente debe seleccionar la nave de interés y enviarnos una carta de intención de arrendamiento, inmediatamente después la Gerencia de Negocios solicita al Departamento de Ingeniería la rectificación de la dimensión de la nave para así preparar una propuesta de términos que contiene lo siguiente: ubicación de la nave, dimensión, cuota mensual, depósito de garantía, duración del contrato, tarifa por P² y por servicios, gastos de legalización y fecha de inicio, el cliente recibe dicha propuesta y deberá mediante comunicación aceptar o no dichos términos. De ser aceptados los términos enviamos a elaborar el contrato de opción de arrendamiento. Concomitantemente la empresa solicita Carta de No objeción con el fin de depositarla en el CNZFE quienes le otorgan el permiso de operación en la</p>	<p>A. Dirigir una carta de intención a PROINDUSTRIA. Formulario de solicitud de nuevo inversionista. Documentos constitutivos de la empresa contentivos de la lista de accionistas, estatutos constitutivos, otros. Copia de los registros siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Registro Nacional del Contribuyente (RNC) ii. Registro Mercantil iii. Registro Industrial iiii. Copia de licencia para operar bajo el régimen de Zonas Francas del CNZFE <p>Copia de la cédula de identidad y electoral o pasaporte del representante designado por la empresa para suscribir los acuerdos y contratos de arrendamiento y servicios. Poder de representación en caso de ser necesario.</p> <p>B. Completado el punto A, el Departamento de Negocios de PROINDUSTRIA envía a la empresa una propuesta con los términos del contrato de instalación. La empresa remite una correspondencia de aceptación de tales términos.</p>

	<p>ZF, luego que lo obtienen se procede a elaborar el contrato definitivo.</p>	<p>Se solicita al Departamento Jurídico de PROINDUSTRIA la elaboración del contrato de arrendamiento. Al momento de la firma del contrato pagaran el monto correspondiente al Depósito de Garantía establecido en la propuesta de arrendamiento y los gastos de legalización (RD\$5,000.00). El endoso de las pólizas de las naves rentadas a PROINDUSTRIA solo serán aceptadas con las siguientes compañías aseguradoras: Seguros Banreservas, Seguros Universal, Mafre- BHD, Seguros Sura y La Colonial de Seguros.</p>
<p>Renovación contrato de arrendamiento (Zonas Francas)</p>	<p>El proceso de renovación de contrato inicia 60 días antes del vencimiento, donde el Departamento de Negocios e Inversiones elabora una comunicación a la firma de la DG informándole al cliente sobre el vencimiento y a la vez invitándole a una reunión con el fin de renegociar los términos de la renovación. Se envía al Departamento de Ingeniería comunicación solicitándole visita a la empresa con el fin de rectificar la dimensión y la ubicación de la nave en cuestión. Se envía al cliente la propuesta de términos y de aceptarla se envía al Departamento Jurídico la</p>	<p>Carta de aceptación de términos. Documentación legal de la empresa al día, última asamblea, documentos constitutivos. Copia de los registros siguientes vigentes: i. Registro Nacional del Contribuyente (RNC) ii. Registro Mercantil iii. Registro Industrial iiii. Copia de licencia para operar bajo el régimen de Zonas Francas del CNZFE Copia de la cédula de identidad y electoral o pasaporte del representante designado por la empresa para suscribir los acuerdos y contratos de</p>

	elaboración del contrato de renovación.	arrendamiento y servicios. Poder de representación en caso de ser necesario.
Contrato Reconocimiento de Inversión (Zonas Francas)	Este servicio tiene como objetivo dar respuesta al cliente para que puedan poner las naves en condiciones óptimas para su mejor provecho.	Recepción de la solicitud y del presupuesto correspondiente.
Cartas de no objeción	La carta de no objeción tiene como objetivo facilitarle al cliente previo a la conclusión de un tema o su asunto tales como cambio de actividad, cambio de nombre, retiro de maquinarias etc., la autorización para realizar alguna acción dentro y hacia afuera del parque.	Solicitud firmada por el cliente. Estar al día con sus compromisos financieros en la Institución. Pago de RD\$5,000.00
Contrato de nuevo arrendamiento (Parques Industriales)	Ofrecer espacios para incentivar y ayudar a los pequeños empresarios.	Dirigir una carta de intención a PROINDUSTRIA Formulario de solicitud de instalación. Documentos constitutivos de la empresa (definitivos o preliminares) contentivos de la lista de accionistas, estatutos constitutivos, otros. Copia de los registros siguientes: i. Registro Nacional del Contribuyente (RNC) ii. Registro Mercantil iii. Registro Industrial Copia de la cédula de identidad y electoral o pasaporte del representante designado por la empresa para suscribir los acuerdos y contratos de arrendamiento y servicios.

<p>Renovación contrato de arrendamiento (Parques Industriales)</p>	<p>Este proceso tiene como objetivo específico mantener la vigencia de los contratos suscritos por PROINDUSTRIA.</p>	<p>Carta de aceptación de términos. Documentación legal de la empresa al día, última asamblea, documentos constitutivos. Copia de los registros siguientes vigentes: i. Registro Nacional del Contribuyente (RNC) ii. Registro Mercantil iii. Registro Industrial Copia de la cédula de identidad y electoral o pasaporte del representante designado por la empresa para suscribir los acuerdos y contratos de arrendamiento y servicios. Poder de representación en caso de ser necesario.</p>
<p>Contrato Reconocimiento de Inversión (Parques Industriales)</p>	<p>Este servicio tiene como objetivo dar respuesta al cliente para que puedan poner las naves en condiciones óptimas para su mejor provecho.</p>	<p>Recepción de la solicitud y del presupuesto correspondiente. Luego de autorizados y concluidos los trabajos remitir carta de culminación de trabajos y remisión de soportes para cubicación final. Gastos de legalización y pago del 5% de del costo de supervisión y laboratorio</p>
<p>Enajenación de Bienes Inmuebles</p>	<p>Es la Venta de Bienes Inmuebles que realiza PROINDUSTRIA con la Autorización del Consejo Directivo tal como lo indican los artículos 53, 54, 55 y 56, en su Capítulo III, del Decreto No.674-12 de fecha 7 de diciembre del año 2012 del Reglamento de Aplicación de la Ley No.392-</p>	<p>Depositar solicitud de Compra de Inmueble dirigida a él o la Director (a) de PROINDUSTRIA, con la descripción del inmueble. Anexar copia del plano del área que le interesa.</p>

	<p>07 de fecha 4 de diciembre de 2007, con la incorporación de las modificaciones introducidas mediante las Leyes 542-14 de fecha 5 de diciembre del 2014 y 242-20 de fecha 28 de diciembre de 2020, establece el procedimiento para la enajenación o disposición de bienes de cualquier naturaleza que formen parte del patrimonio de PROINDUSTRIA.</p>	<p>Número de Registro Nacional de Contribuyente (RNC). De ser aceptada su solicitud, el interesado debe cumplir con los requisitos señalados en los Términos de Referencia (TDR), en virtud del procedimiento establecido para la enajenación de inmueble, indicado en el Reglamento de Aplicación de la Ley No.392-07 de fecha 4 de diciembre de 2007.</p>
<p>Documento Cancelación de Hipoteca (s)</p>	<p>Una cancelación es la anulación, la suspensión de un documento o de un compromiso suscripto, entre dos personas, o entre un individuo y una empresa, oportunamente. Que luego de comprobarse que el cliente ha saldado su deuda a requerimiento de éste, PROINDUSTRIA le entrega el Documento de Cancelación de Hipoteca para pueda cancelar la hipoteca inscrita de su inmueble.</p>	<p>Depositar solicitud del Documento de Cancelación de Hipoteca, dirigida a él o la Director (a) de PROINDUSTRIA, Número de Registro Nacional de Contribuyente (RNC) Certificación de Estado Jurídico de Inmueble de la Jurisdicción Inmobiliaria.</p>

1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

El Plan Estratégico supone profundizar los esfuerzos de la dirección por continuar modernizando la institución a través del mejoramiento continuo de los procesos, así como elevando los niveles de logros de la institución y niveles de desempeño de los colaboradores.

El plan está alineado desde su elaboración con la Estrategia Nacional de Desarrollo, en particular con el Tercer Eje Estratégico de la Ley 1-12, donde se postula: “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global.” (Capítulo II, Art. 8. Ley No. 01-2012 / END 2030).

En vista de esto, PROINDUSTRIA sigue varios objetivos generales para conseguir economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de forma competitiva en la economía global, para lo cual estableció un sistema de gestión que articula cuatro componentes esenciales: infraestructura, oferta, cliente y finanzas. Su articulación permite la generación de valor a través de la explotación de las oportunidades institucionales.

A partir de dicho modelo y los análisis de los factores nacionales, internacionales, internos y externos de la institución, se delinearon cuatro directrices estratégicas institucionales que corresponden a cuatro objetivos estratégicos de PROINDUSTRIA.

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DE1: Desarrollo de la industria manufacturera	OE1.1: Ampliar el impacto de PROINDUSTRIA en el sector manufacturero, mediante la articulación de acciones y medidas políticas que apoyen al sector industrial, a través del fortalecimiento de mecanismos, instrumentos y capacidades que eleven los niveles de competitividad de las empresas.
DE2: Políticas y programas para la innovación, la competitividad industrial y el encadenamiento productivo	OE2.1: Desarrollar políticas y programas que fortalezcan, la innovación, las iniciativas de encadenamiento productivo y la implementación de redes de apoyo por perímetros o por sectores.
DE3: Programa de fomento a los parques y distritos industriales	OE3.1: Desarrollar mecanismos para la creación de nuevas industrias e iniciativas el sector de la manufactura de manera sostenible.
DE4: Capacidad organizacional de PROINDUSTRIA	OE 4.1: Elevar los niveles de desempeño organizacional, mediante la adecuación de la estructura y el modelo de gestión que asegure la mejora de los procesos de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Estos objetivos corresponden a un plan de acción estratégico con metas anuales para los numerosos resultados esperados correspondientes a cada uno de los cuatro objetivos estratégicos.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

A continuación, presentamos los resultados de la autoevaluación realizada en PROINDUSTRIA, subdivididos según las categorías correspondientes. Es de destacar el proceso anómalo que supuso la pandemia de la enfermedad COVID-19 a nivel mundial en el funcionamiento de las instituciones. A pesar de eso, PROINDUSTRIA ha continuado el trabajo y, de cierta manera, se ha visto impulsada a innovar y acelerar esfuerzos de modernización.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

Las principales fortalezas de PROINDUSTRIA se resumen en tres aspectos básicos: El compromiso de su gente, la calidad de sus servicios y su posicionamiento para mediar y promover cambios tanto en ámbitos públicos como privados de la economía e industria nacionales.

Se evidencia un fuerte compromiso de los empleados, con buen sentido de pertenencia a la institución, una Dirección comprometida con modernizar, agilizar y reforzar el posicionamiento de la institución. Se cuenta con una estructura metodológica y procesal institucional para velar por los empleados y promover el crecimiento interno como motor del crecimiento institucional, a la vez que una sólida infraestructura metodológica para renovar, actualizar y establecer nuevos acuerdos de cooperación interinstitucionales a niveles nacional e internacional, en adición a los acuerdos ya existentes.

Estos esfuerzos se ven reflejados en la percepción ciudadana, en los aspectos clave de amabilidad de nuestros colaboradores, tiempo de respuesta a sus necesidades, profesionalidad del personal y satisfacción con la institución con una calificación de “Muy bueno” o mejor en un 90% de los casos encuestados; y los aspectos de la fiabilidad y acceso a la institución y servicios con una calificación de “Muy bueno” o mejor en un 80% de las encuestas realizadas.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

Desde la dirección de PROINDUSTRIA se ha establecido como un objetivo institucional y fundamental que la institución sea ejemplo del cambio que quiere generar en el sector industrial, llegando a ser referencia en su capacidad de responder de manera ágil y eficiente a los diferentes cambios en un mundo cada vez más VUCA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous).

Con esa motivación, el trabajo de actualización y modernización de la infraestructura tecnológica, a través del Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y los trabajos de mejora continua de revisión, actualización y simplificación de procesos de la Comisión de Revisión de Procesos juramentada en marzo de 2021, se tiene un firme compromiso y planes de trabajo que permitirán lograr la modernización deseada.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

Un componente clave de la filosofía de mejora continua es identificar los aspectos concretos y puntuales donde se puede corregir, cambiar o mejorar como institución. A continuación, presentamos un desglose de las áreas de mejora según los criterios del autodiagnóstico CAF.

2.2.1.1 LIDERAZGO

Como institución, necesitamos fortalecer la infraestructura del manejo de información de manera que pueda alimentarse de aportes de otros sistemas, tales como el de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y permita la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización, para obtener mejores resultados con datos más acertados en un tiempo de respuesta más ágil.

Por otro lado, tenemos un proyecto abierto de modernización de la infraestructura digital, el cual responde a una necesidad tangible de digitalizar los procesos, sistemas e infraestructura de la institución. Es una potencial área de mejora el dedicar tiempo y esfuerzo a este proyecto.

Adicional, la volatilidad e incertidumbre que trajo la pandemia de COVID-19 desde inicios del 2020 afectaron a esta institución como a tantas otras, generando un ambiente de emergencia y elección de prioridades, así como rotación de personal tanto por medidas económicas como sanitarias. A raíz de dicha situación, es necesario retomar y mejorar los procesos y protocolos formales y comunicación de los mismos con el personal, tanto de requerimientos como de servicios y programas a su disposición, tal como el Programa de Sugerencias.

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Una de las grandes áreas de mejora es la articulación de los grupos de interés relevantes a la institución en las etapas de planificación, ya que existen y se tienen identificados, pero no se encuentran plasmados e integrados completamente para estas etapas y procesos.

Como institución tenemos establecido desde la ley formativa, pasando por sus modificaciones, hasta la misión, visión y valores, la importancia de nuestro público objetivo, el sector industrial, las industrias y empresas manufactureras de todo tamaño y capacidad; estos clientes son nuestra razón de ser.

De ahí la importancia de incluirlos de manera más notable en los procesos de planificación.

Por otro lado, hay una gran oportunidad para diseñar e implementar una política de responsabilidad social en la institución, ya que no existe una política de responsabilidad social articulada a nivel de planificación institucional.

De igual manera, existe una excelente oportunidad para implementar un buen sistema de gestión de cambio que articule todos los diferentes procesos de cambios, actualizaciones, revisiones, mejora continua y demás.

2.2.1.3 PERSONAS

Siendo este uno de los puntos fuertes de la institución en el Autodiagnóstico, tenemos como oportunidad de mejora el implementar actividades de premiación no monetaria, para reforzar los programas de recompensas ya existentes y, por consiguiente, el compromiso de los colaboradores de la institución.

2.2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

Aunque consideramos que tenemos una posición fuerte en cuanto a los requerimientos de alianzas, consideramos que nuestra oportunidad de mejora es conseguir nuevos acuerdos y actualizar los existentes.

Esto se complementa con un área de mejora en la gestión de información y conocimiento en la institución, que se articula con el proyecto actual de la creación del Archivo Central de la institución.

2.2.1.5 PROCESOS

Esta categoría de criterios se encontró que la institución está bien posicionada para cumplir con los mismos. La mejora en estos vendrá directamente de la mejora en los demás criterios y de los procesos de mejora continua, por la naturaleza de los mismos.

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

Nuestra clara área de mejora está en la medición de los niveles de confianza de los ciudadanos-clientes para aprovechar al máximo las herramientas de encuestas de satisfacción y otras herramientas de medición de opinión.

2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La institución tiene una oportunidad de mejora en la retroalimentación y opinión de los colaboradores sobre los altos directivos en sus capacidades de dirigir la institución y su comunicación sobre ese manejo, ya que no existen mecanismos formales y estructurados para realizar dicha retroalimentación.

2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se cuenta con una excelente oportunidad como área de mejora en la medición y realización de informes de responsabilidad social, puesto que no se articulan ni evidencian las diversas actividades filantrópicas o de impacto social que realiza la institución, más allá de acciones de relaciones públicas.

2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Estos criterios son algunos de los puntos fuertes de la autoevaluación, según el resultado arrojado por el Autodiagnóstico CAF.

5. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

Este proceso de Autodiagnóstico ha sido atípico, ya que proviene de un periodo irregular de la historia institucional, nacional y mundial. Esto ha hecho que sea vital la compenetración y el trabajo en equipo para poder realizar el levantamiento de esta autoevaluación.

Como ocurre en muchos ámbitos diferentes, grandes cambios traen grandes oportunidades. PROINDUSTRIA se encuentra en una ventajosa posición de contar con una Dirección General y un personal motivados y comprometidos con la institución y sus objetivos.

Ante la situación volátil y difícil en la que nos encontramos como país, con grandes niveles de incertidumbre, es el mejor momento para impulsar cambios de mejora en la institución, implementar sistemas más eficientes, simplificar procesos, agilizar los trámites internos y establecer nuevos sistemas para complementar las necesidades de clientes internos y externos.

Por la ley de Pareto, donde solucionando el 20% de los problemas críticos se logra una mejoría del 80%. En el caso de PROINDUSTRIA, los proyectos de modernización digital y de sistemas de gestión de información van a reflejar su impacto en varios de los elementos de mejoría, ayudando de manera transversal al cumplimiento, corrección o mejoría de varios de los puntos evaluados por el Autodiagnóstico CAF.

Trabajando este proyecto de manera paralela a los trabajos de actualización y simplificación de procesos, y unido a los objetivos de la Dirección para la institución, PROINDUSTRIA se encuentra comprometida con la mejora continua.

6. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA.