



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA
DOMINICANA

ENERGÍA Y MINAS

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
(En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión)

Preparado por:

Anabelle Reynoso
Feliberto Amparo
Patricia Rivas

Director de Planificación y Desarrollo
Encargado de Calidad en la Gestión
Analista de Calidad en la Gestión

Santo Domingo, Rep. Dom.
21 de julio del 2021

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

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.

RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Energía y Minas (MEM) valora y asume el autodiagnóstico institucional en base a los criterios del Marco Común de Evaluación (CAF), como un instrumento de gestión que promueve y facilita la implantación de herramientas y técnicas de gestión de la calidad para optimizar el uso de los recursos disponibles, lograr los objetivos propuestos y garantizar los resultados esperados sobre el rendimiento global institucional.

La autoevaluación CAF realizada en el MEM, constituye el resultado del esfuerzo asumido por los miembros del Comité Institucional de la Calidad, orientado a analizar e identificar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora, a fin de mejorar el desempeño y la productividad de las áreas.

Al concluir este diagnóstico, se pasa a la fase de definición y desarrollo de las acciones dirigidas a mejorar la gestión institucional a partir de los lineamientos contenidos en cada criterio, de este reconocido modelo de excelencia.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1.1. MISIÓN

Formular y administrar políticas y normativas claras y vanguardistas para el aprovechamiento integral de los recursos energéticos y mineros de la República Dominicana, en beneficio de las presentes y futuras generaciones, bajo criterios de transparencia y sostenibilidad ambiental, económica y social.

1.1.2. VISIÓN

Ser la organización rectora de excelencia en la formulación y ejecución eficiente, responsable y transparente de políticas y normativas, para el aprovechamiento integral y sostenible de los recursos energéticos y mineros, a los fines de lograr una transición energética gradual y desarrollar las industrias extractivas responsables, bajo un esquema de participación social en beneficio de las presentes y futuras generaciones.

1.1.3. VALORES INSTITUCIONALES

Excelencia: Actuar en todo momento de manera eficiente, eficaz, transparente, con calidad y vocación de servicio, respetando las normas internas de la Administración Pública para contribuir al éxito de la Misión y Visión Institucionales.

Transparencia: Ejercer la gestión de la institución con claridad, apego a las normas legales, y a los principios éticos, rindiendo cuentas y suministrando información completa de forma satisfactoria y oportuna.

Integridad: Actuar con ética, rectitud, transparencia, prudencia y honestidad, en coherencia con las políticas, leyes, normas, principios y procedimientos institucionales.

Compromiso: Actuar con lealtad, responsabilidad, entrega, eficiencia, eficacia y transparencia en la consecución de las metas e impactos del Plan Estratégico Institucional, en coherencia con la Estrategia Nacional de Desarrollo, la programación gubernamental y los planes sectoriales en los ámbitos de energía y minas.

Innovación: Capacidad de innovar y efficientizar el trabajo institucional, adaptando las tendencias del momento, contribuyendo así, a mejorar el desempeño propio y al desarrollo nacional.

1.1.4. BASE LEGAL

- **Marco Legal y Definición del MEM**

El Ministerio de Energía y Minas, creado mediante la promulgación de la Ley No. 100 del 30 de julio de 2013, es una unidad básica del Poder Ejecutivo, del cual depende. Ejerce la rectoría del Sector Energético y Minero de la República como órgano de planificación, dirección, coordinación y ejecución de la función administrativa del Estado. Su misión fundamental consiste en la formulación, adopción, seguimiento, evaluación y control de las políticas, regulaciones, estrategias, planes generales, programas, proyectos y servicios en las materias de su competencia y sobre las cuales ejercen su rectoría.

Tiene bajo su responsabilidad el establecimiento de la Política Energética y Minera Nacional y la formulación y administración de los planes estratégicos de desarrollo, bajo criterios de sustentabilidad económica, social y ambiental, así como, supervisar su cumplimiento de conformidad a la Estrategia Nacional de Desarrollo y el marco legal vigente. Se coordina con las instituciones que les están adscritas y sobre las cuales ejerce la tutela administrativa, otras instituciones públicas, empresas y organizaciones privadas nacionales y extranjeras, agentes económicos del sector energético y minero, y organismos de cooperación externa y financieros

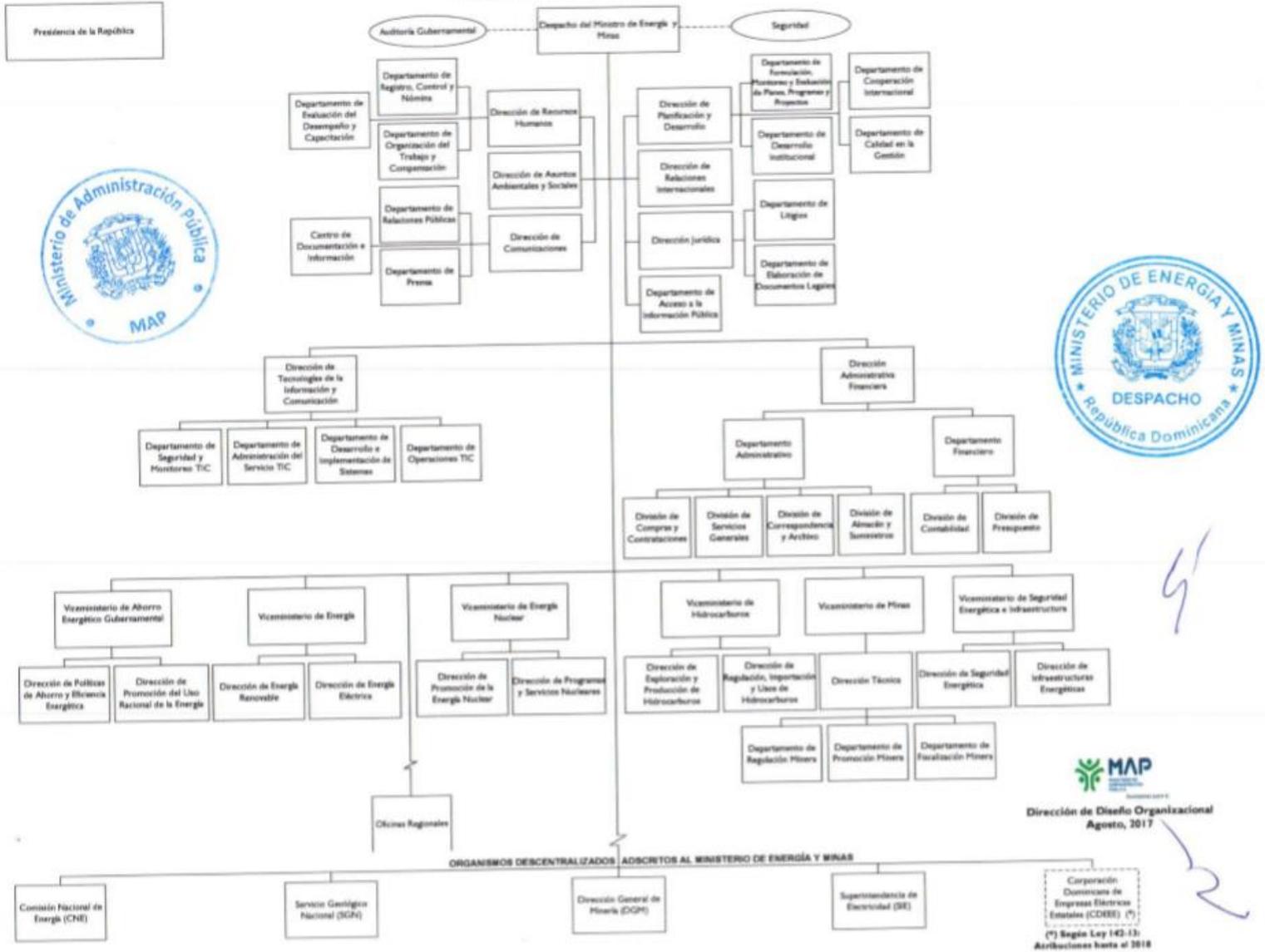
internacionales relacionados con la actividad del sector. Para una mayor comprensión, a continuación, se detallan los alcances de sus competencias, facultades y atribuciones.

- **Dispositivos legales relacionados con el sector energético y la minería metálica y no metálica nacional:**
 - **Ley Orgánica del Ministerio de Industria y Comercio No. 290 del 30 de junio de 1966**, y el Reglamento Orgánico y Funcional del Ministerio de Industria y Comercio, No. 186 del 12 de agosto de 1966. Todas las competencias en materia de energía y minas, consignadas en esta ley, fueron transferidas al MEM por disposición expresa de la Ley No. 100-13.
 - **Ley Minera de la República Dominicana No. 146 del 4 de junio de 1971**, y su Reglamento de Aplicación, No. 207-98, del 3 de junio de 1998. La Dirección General de Minería pasa a ser un organismo dependiente del MEM.
 - **Ley 520, del 25 de mayo de 1973** que permite la importación de Gas Licuado de Petróleo por Insuficiencia de la Refinería de Haina.
 - **Ley 112-00, del 29 de noviembre de 2000 y sus modificaciones** que establece un Impuesto al Consumo de Combustibles Fósiles y Derivados del Petróleo.
 - **Ley General de Electricidad No. 125-01 del 26 de julio de 2001** que establece la CDEEE, la Superintendencia de Electricidad y la Comisión Nacional de Energía. Entidades que a partir de la Ley 100-13 quedan adscritas al MEM.
 - **Ley No. 57-07 del 7 de mayo de 2007** sobre Incentivo al Desarrollo de Fuentes Renovables de Energía y de sus Regímenes Especiales.
 - **Ley No. 66-07 del 22 de mayo del 2007** que declara la República Dominicana como un Estado Archipelágico.
 - **Ley No. 186-07 del 6 de agosto de 2007** que introduce modificaciones a la Ley General de Electricidad No. 125-01.

- **Dispositivos legales vinculados al Desarrollo Institucional, Gestión de la Calidad, Planificación, Medio Ambiente y Asesorías en temas determinados:**
 - **Ley No. 64-00 del 18 de agosto del 2000** sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales que crea el Ministerio con competencias en esos ámbitos y establece las normas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales, asegurando su uso sostenible.
 - **Ley No. 496-06 del 28 de diciembre del 2006** que crea el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Como se ha señalado, este ministerio es el órgano rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública integrado por el conjunto de principios, normas, órganos y procesos a través de los cuales se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades del desarrollo económico y social, evaluando su cumplimiento. Este Sistema es el marco de referencia que orienta la definición de los niveles de producción de bienes, prestación de servicios y ejecución de la inversión a cargo de las instituciones públicas.
 - **Ley No. 41-08 del 16 de enero de 2008 de Función Pública** que crea el Ministerio de Administración Pública. Tiene por objeto regular las relaciones de trabajo de las personas designadas por autoridad competente para desempeñar los cargos presupuestados para la realización de funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades autónomas, en un marco de profesionalización y dignificación laboral de sus servidores.
 - **La Ley No.166-12**, del 19 de junio de 2012 que crea el Sistema Dominicano para la Calidad (SIDOCAL) con competencias en normalización, metrología (mediciones) y certificación de la calidad. El INDOCAL, uno de los institutos del Sistema, tiene funciones asesoras en materia de reglamentación técnica y es un instrumento técnico-institucional de vital importancia para asegurar la calidad, las normas y reglamentos, así como las mediciones confiables en el marco de las actividades del sector energético y minero.
 - **Ley Orgánica No. 247-12 de Administración Pública** del 9 de agosto de 2012 que establece los principios rectores y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública, así como las normas relativas al ejercicio de la función administrativa por parte de los órganos y entes que conforman la Administración Pública del Estado.

1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS



1.1.6. SERVICIOS

- Autorización para la Instalación de Plantas de Beneficios
- Certificación de no Objeción para Exportación de Minerales Metálicos y no Metálicos
- Solicitud de Concesión de Exploración Minera
- Solicitud de Concesión de Explotación Minera
- Charlas de Concientización en energía y minas
- Charlas de Concientización en Uso Racional de la Energía
- Consulta Base Nacional de Datos de Hidrocarburos
- Otorgamiento de permiso para construcción de gasoducto tradicional para Gas Natural
- Certificación de no Objeción para la Exportación de Ámbar y Larimar
- Auditorías Energéticas

1.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A través de este plan, se busca concretizar en la presente gestión gubernamental, el rol que le otorga la Ley No. 100-13 al MEMRD que dice en su Artículo 1 “Se crea el Ministerio de Energía y Minas de conformidad con el Artículo 134 de la constitución de la República, como órgano de la administración pública dependiente del poder ejecutivo, encargado de la formulación y administración de la política energética y de la minería metálica y no metálica nacional”. Sus facultades conciernen, además, al control del cumplimiento del marco regulatorio correspondiente y de todas las actividades de organización, articulación, coordinación, promoción, planificación, gestión, monitoreo, evaluación y participación en los ámbitos consabidos.

En este sentido, el PEI define y organiza el accionar institucional para el logro de tal propósito. Más allá de este objetivo, siendo el instrumento de planificación de mayor relevancia entre las instituciones de los sectores bajo su competencia, sus contenidos se articulan al direccionamiento estratégico del desarrollo nacional, plasmado en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), los objetivos de mediano plazo del Plan de Gobierno del Excelentísimo Señor presidente de la República, Luis Abinader Corona, así como los principales compromisos internacionales asumidos por el país tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas con énfasis en el Cambio Climático (COP21 y ratificado en la COP25).

No podría apostarse a una gestión pública eficaz y eficiente sin planificación. La vinculación entre ambas es rigurosa, siendo la planificación consustancial a cualquier sistema de gestión que intente superar los esquemas reactivos y burocráticos, para avanzar hacia esquemas más modernos de administración

sustentados en metas debidamente cuantificables y evaluables, así como sus resultados e impactos de desarrollo.

En concreto, el Plan de Acción 2021-2024, contiene los siguientes elementos: alineamiento superior a la END y al Plan de Gobierno, ODS y el resto de los compromisos internacionales acerca de los objetivos y los resultados esperados respecto a ellos; las estrategias por objetivos y vinculados con cada eje estratégico, identificándose para cada una de ellas las acciones clave esperadas; finalmente, se definen los productos.

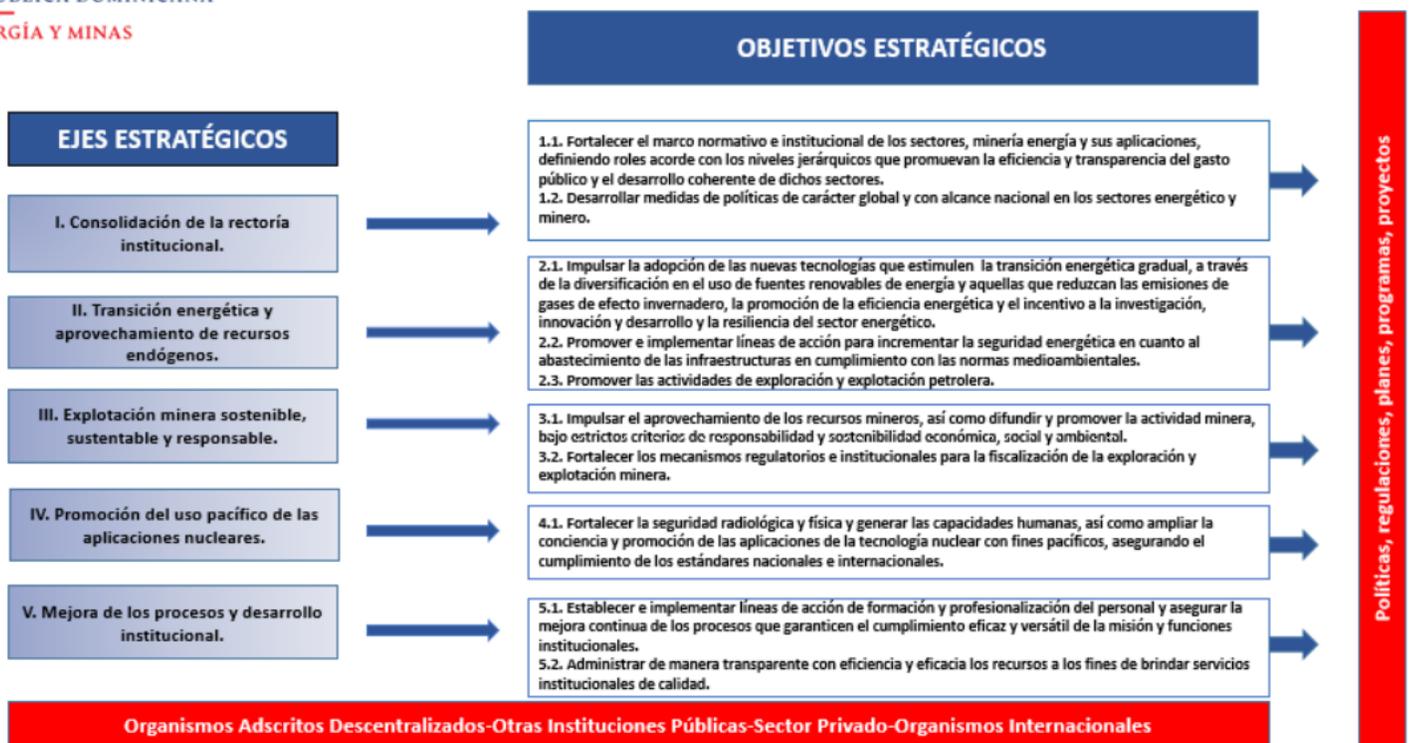


Imagen 3. Ejes y Objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

2 RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL

Como resultado del autodiagnóstico se han identificado numerosas acciones de mejora, tanto para los criterios facilitadores como de resultados, las cuales serán incluidas en un plan de mejora. Éste será desplegado e implementado en las áreas correspondientes. A continuación, un resumen de las acciones de mejora más relevantes, identificadas en función de los criterios facilitadores:

2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.1.1 LIDERAZGO

- No evidencia que implique a todos los grupos de interés en la formulación y desarrollo de la misión, visión y valores.
- No evidencia revisar de forma periódica la misión, visión y los valores reflejando los cambios del entorno externo en términos políticos, económicos y tecnológicos.
- No se evidencia cómo se logra que el liderazgo se afiance con el respeto mutuo y confianza.
- Aunque no hay señalamientos de comportamientos no éticos, no se evidencia que se haya puesto en marcha un plan de acción sistemático para evitar este tipo de comportamientos.
- No se evidencia exista una lista de situaciones que puedan representar conflictos de interés, ni ninguna otra medida equivalente que pueda servir de orientación para prevenir acciones que se constituyan en conflictos de interés.
- No se evidencia que haya condiciones adecuadas para la gestión por procesos y la gestión de proyectos, pese a que se han desarrollado procedimientos para múltiples actividades de la organización.
- No se evidencia qué está haciendo el liderazgo de la organización para gestionar los cambios.
- No se evidencia de qué manera el liderazgo de la institución mantiene informado a los empleados sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- No se evidencia qué hace el liderazgo de la institución a partir de las necesidades de los grupos de interés, para que sean ajustados los servicios a fin de dejarlos satisfechos.
- No se ha realizado encuesta de Clima Organizacional en el Trabajo 2021.
- No se ha elaborado e implementado una política de comunicación interna y externa.
- No se evidencia Política de Inclusión Laboral.
- No se evidencia establecimiento de una política o lineamientos respecto a la delegación de autoridad y la rendición de cuentas.
- No existe una sistemática que permita dar seguimiento periódico a los acuerdos establecidos y en proceso.

2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- No se han alineado los planes y las estrategias con las entidades adscritas con la finalidad de asegurar el reconocimiento legal de la autoridad rectora del MEM.
- No se evidencia la implementación del Plan Estratégico Sectorial.
- No se han establecido revisiones sistemáticas de la información para determinar si se cumplen las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- No se evidencia la definición de indicadores de gestión para los procesos, productos y servicios.
- No se han evaluado los resultados del desempeño institucional de manera sistemática.
- No se evidencia un FODA a partir de la nueva Estructura Organizacional en proceso de aprobación por el MAP.
- No se evidencia el análisis prospectivo partiendo del PEI 2021-2024.
- No se evidencia que se asignen en su totalidad los recursos para la ejecución de los planes operativos.
- No se muestra el involucramiento con los grupos de interés en el desarrollo de una política de responsabilidad social e integrada a una estrategia y planificación en la organización.

2.1.3 PERSONAS

- No se evidencian las acciones que aseguren el análisis de 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.
- No se evidencia la actualización del Reglamento Interno de Personal MEM acorde a la nueva línea gráfica y normativas vigentes.
- No se evidencia la aprobación y publicación del Manual para Inclusión Laboral de Personas con Necesidades Especiales.
- No se evidencia mecanismo de administración y del análisis costo/beneficio.
- No se evidencia la formulación de los datos estadísticos del MEM sobre ocupación laboral en función del género.
- No se evidencia la actualización y aprobación de todos los procedimientos de Recursos Humanos.
- No se evidencia la existencia de un Sistema de Gestión del Riesgo del MEM.
- No se evidencia la continuidad del programa de Reconocimiento al Mérito en el MEM.

2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

- No se evidencia la definición e implementación de un mecanismo de seguimiento y control efectivo al cumplimiento de los compromisos establecidos en los convenios y alianzas.
- No se evidencia el control y el intercambio permanente de la información y el conocimiento de la organización.
- No se evidencia el establecimiento de una plataforma informática que garantice el intercambio de informaciones relevantes de manera sistemática.
- No se evidencia una gestión 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.
- No se evidencia la existencia de una política integral para gestionar los activos físicos.
- No se evidencia la matriz de alianzas y acuerdos 2021.

2.1.5 PROCESOS

- No se evidencia el mapeo, descripción y documentación de todos los procesos, procedimientos y políticas claves o sustantivos, estratégicos y de apoyo.
- No se evidencia que el Mapa de Procesos hay sido actualizado y socializado con todo el personal.
- No se ha verificado ni presentado un análisis y evaluación de los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.
- No se muestra evidencia de que se hayan involucrado a todos los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, con base en la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).
- No se presentan evidencias de resultados del monitoreo y la evaluación del impacto de las TIC en los procesos del MEM.
- No se han creado grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.

2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.1. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS CLIENTES

- No se muestra la aplicación de la encuesta de Satisfacción Ciudadana a los clientes externos en el año 2021.
- No se evidencia tendencia en los resultados de las encuestas aplicadas para conocer la disponibilidad de la información, las mejoras propuestas y establecidas en la institución.

- No se evidencia mediciones de resultados en cuanto al 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.
- No se aportaron mediciones de resultados de sugerencias implementadas.
- La institución no evidencia mediciones de resultados de indicadores de cumplimiento la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.

2.2.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- No se evidencia que se haya aplicado encuesta de Clima Organizacional en el 2021.
- No se evidencia tendencia en los resultados de las encuestas aplicadas para conocer la disponibilidad de la información, las mejoras propuestas y establecidas en la institución.
- No existe medición en cuanto a la percepción de los siguientes aspectos: conocimiento de la misión, visión y valores, participación de las personas en áreas de mejora, mecanismos de consulta y diálogo, el diseño y gestión de procesos, el reparto de tareas y sistema de evaluación, reconocimiento del equipo y enfoque de la organización en torno a los cambios y la innovación.

2.2.3. RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- No se evidencia resultados en cuanto al Programa de Responsabilidad Social en la institución (Cultivando Agua Buena, Aula del Saber).
- No se evidencia el establecimiento e implementación de un programa de Responsabilidad Social en el MEM

2.2.4. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

- No se evidencia la ejecución auditoría interna en el MEM.
- No se evidencia la eficiencia de los costos, haciendo comparaciones de logros de años anteriores con logros del último año en contraposición con el costo de las inversiones de cada año.
- No se evidencia mediciones en relación con la eficiencia en la gestión de los recursos, incluyendo gestión de los recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones.

3 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

El Marco Común de Evaluación (CAF), como en todo proceso de autoanálisis, ha permitido tener un conocimiento integral, claro y preciso de la organización en cuanto a su situación actual y cada uno de los factores que intervienen en la prestación de los servicios, más aún cuando se pretende implantar y medir un

sistema de gestión de calidad por resultados de clase mundial, y lograr los objetivos planteados con eficacia y alta eficiencia.

Como instrumento de análisis, el Marco Común de Evaluación nos permitió conocer las fortalezas para mantenerlas, afianzarlas y compartirlas con otras instituciones; por otro lado, permitió identificar las oportunidades de mejora que pueden ser implementadas en la institución.

En resumen, entre las lecciones aprendidas por los miembros del comité evaluador se pueden citar:

- La aplicación del modelo CAF promueve e impulsa acciones orientadas al fortalecimiento institucional.
- Es importante que en la institución se promueva una cultura permanente de autoevaluación y base de datos estadísticos para la toma de decisiones.
- Es indispensable para el logro de los objetivos y metas institucionales, el compromiso de todos los líderes del MEM.
- Representa un valor agregado en la fase de identificación y definición de los procesos, productos y servicios de la institución, involucrar a los distintos grupos de interés de la institución.
- Es necesario aplicar sistemas y modelos de gestión de calidad, como forma de asegurar la mejora continua en la institución y superar las expectativas de los clientes/ciudadanos y de otras partes interesadas.
- Es preciso promover una gestión integrada de los procesos institucionales basada en la medición, monitoreo y evaluación sistemática.

Para cada uno de los criterios y subcriterios se identificaron las oportunidades de mejoras que debemos implementar para perfeccionar y desarrollar la institución de manera integral, a través de los sistemas y modelos de gestión de la calidad.

4 ANEXO: GUIA DE AUTOEVALUACION MEM-2021.