



# **CORPHOTELS**

Corporación de Fomento de la Industria  
Hotelera y Desarrollo del Turismo

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

**Preparado por el Comité de Autoevaluación**

**Coordinador:**

Angely Ricardo, Analista de Planificación y Desarrollo

**Evaluadores:**

Violeta Espaillat, Enc. Depto. de RRHH

Danie Febriel, Enc. Depto. Administrativo Financiero

Erly Almonte, Enc. Depto. Jurídico

Juan Méndez, Enc. Sec. Presupuesto

Rosibel Rodríguez, Responsable de Acceso a la Información

Manuel Ricardo, Relacionador Público

**Santo Domingo, D.N.**

**5 de Agosto, 2021.-**

Santo Domingo, D.N.  
2 de Agosto, 2021

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
1. ASPECTOS GENERALES .....	4
1.1 MARCO INSTITUCIONAL .....	4
1.1.1 Misión.....	4
1.1.2 Visión.....	4
1.1.3 Valores .....	4
1.1.4 Base Legal .....	4
1.1.5 Estructura Organizativa .....	5
1.1.6 Servicios .....	6
1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL .....	6
2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION .....	7
2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS:.....	7
2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.....	7
2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.....	8
2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.....	10
3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS .....	13
4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN RELAIZADA.....	14

## RESUMEN EJECUTIVO

El Comité de Calidad Institucional de CORPHOTELS, en aras de corresponder con el compromiso mutuo entre Ministerio de Administración Pública y propio, de implementar buenas prácticas en la gestión institucional que conduzcan a la misma hacia la calidad y la excelencia, llevó a cabo su jornada de autoevaluación institucional, teniendo como herramienta referente la guía CAF versión 2020.

Para estos fines el coordinador del comité, realizó el levantamiento de información correspondiente con cada unidad organizativa, representadas a su vez por los diferentes miembros del comité de calidad.

Fueron evaluados los diferentes criterios de la guía identificando de cada ejemplo las áreas de mejora y los puntos fuertes, cuyos hallazgos son detallados a lo largo de este informe.

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1 MARCO INSTITUCIONAL

### 1.1.1 Misión

Gestionar y velar por una administración eficiente de los hoteles del Estado procurando que los mismos brinden servicios de primera calidad.

### 1.1.2 Visión

Ser la entidad que desarrolla y fortalece la actividad turística en todo el territorio nacional implementando estrategias y el uso de las herramientas tecnológicas previstas en los estándares de calidad del Gobierno Electrónico.

### 1.1.3 Valores

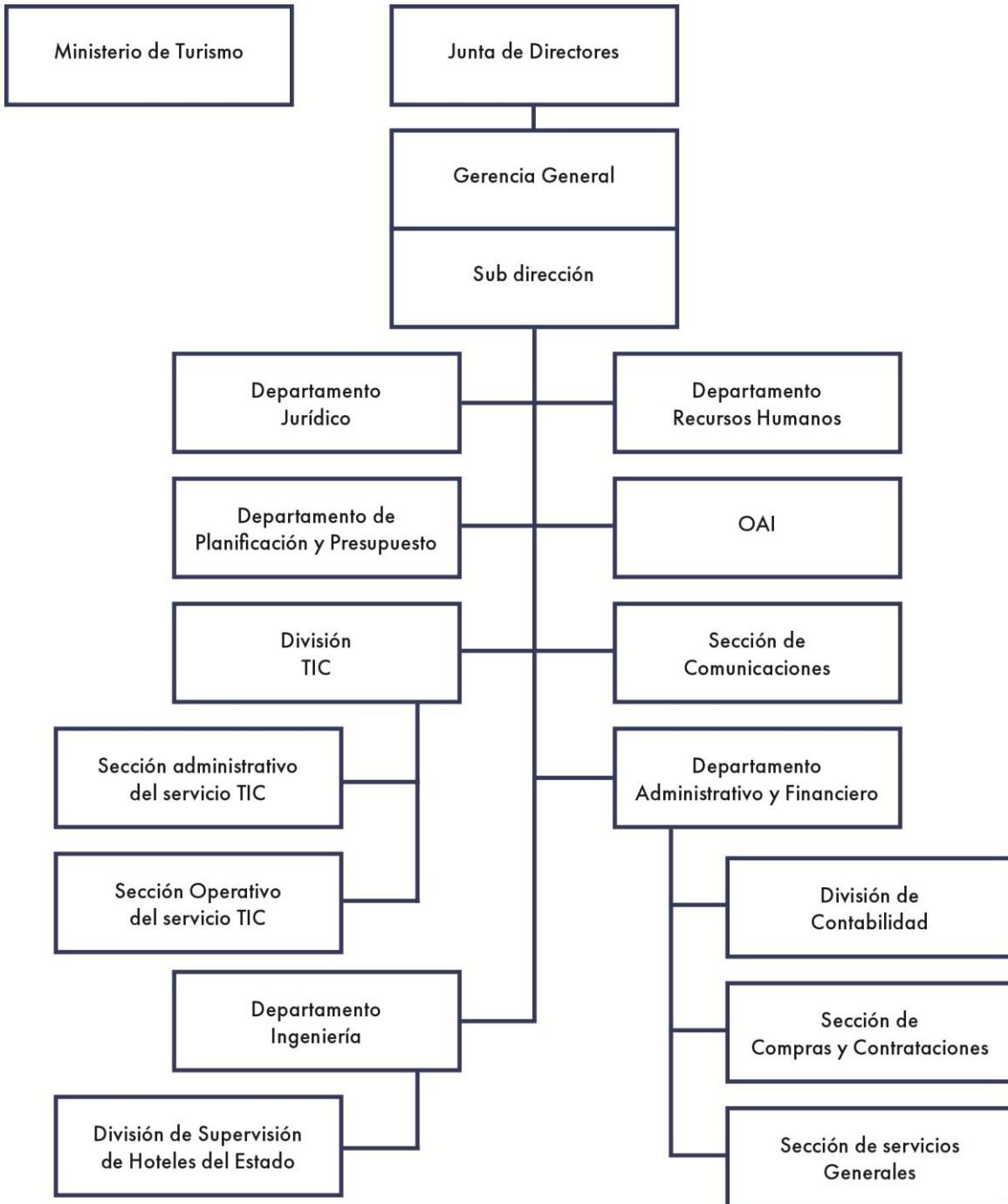
Transparencia  
Responsabilidad  
Eficiencia  
Liderazgo  
Honestidad  
Integridad

### 1.1.4 Base Legal

La Corporación de Fomento de la Industria Hotelera y Desarrollo del Turismo (CORPHOTELS), es una entidad autónoma del estado creado mediante la Ley No. 542 de fecha 31 de diciembre de 1969. Tiene por objeto principal coordinar la actividad nacional para el desarrollo de la empresa hotelera y la promoción turística en la República Dominicana, promoviendo la adquisición, construcción, financiamiento, mejoramiento y conservación de empresas hoteleras y turísticas en general.

Conforme a las disposiciones de la Ley 542 que crea la Corporación, al Gerente General le corresponde representarla legalmente y tiene a su cargo los asuntos administrativos. A si mismo le corresponde velar por la fiel ejecución de los negocios y operaciones de la entidad, teniendo plenas facultades para actuar en el ejercicio de dicha representación, contratar y velar por el cumplimiento de las obligaciones existentes a favor de la corporación. De conformidad con las disposiciones del decreto no. 2330, del 09 de junio de 1972, el Gerente General de CORPHOTELS tiene a su cargo la supervisión de la administración de todos los hoteles propiedad del Estado Dominicano.

### 1.1.5 Estructura Organizativa



### 1.1.6 Servicios

En la actualidad CORPHOTELS no ofrece servicios al ciudadano como tal. Ejemplo de ello es que la institución no aplica para la emisión de carta compromiso al ciudadano, según certificación del MAP, pues esta institución es un organismo recolector, y además custodio y supervisor de algunas propiedades turísticas del estado que tiene a su cargo.

## 1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

El actual PEI 2019-2023, divide los objetivos estratégicos y sus resultados esperados en tres ejes:

### **Eje Estratégico I: Fortalecimiento Institucional**

Se enmarcan aquí todas las estrategias que buscan mantener y fortalecer la gestión administrativa de la institución, alineando la misma a los indicadores de madurez institucional a través de los cuales el gobierno fiscaliza el desempeño de sus funciones.

### **Eje Estratégico II: Administración de Propiedades**

Dentro de este eje se enmarcan las estrategias relacionadas con el arrendamiento y supervisión de las propiedades del estado bajo responsabilidad de la corporación (hoteles, vacacionales y paradores) conteniendo así los dos procesos misionales o claves de la misma.

### **Ejes Estratégico III: Desarrollo del turismo**

Responden a este eje todas las estrategias innovadoras que estén orientadas a apoyar el desarrollo del turismo en el país, como la construcción de nuevos paradores, acciones de relaciones públicas y/o responsabilidad social que busquen apoyar las intenciones del gobierno con relación al sector turismo.

## 2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION

### 2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS:

Conforme el comité de calidad fue identificando los puntos fuertes en cada criterio y subcriterio, su pudo identificar una significativa fortaleza en la organización con relación a los siguientes criterios, tomando como indicadores los ejemplos de la guía:

LIDERAZGO	97%
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	100%
PERSONAS	93%
ALIANZAS Y RECURSOS	82%

### 2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL

Los criterios que en proceso de autoevaluación evidenciaron más áreas de mejora son, aquellos relacionados con las mediciones de resultados, especialmente aquellos que implican la prestación de servicios a ciudadanos clientes. Sin embargo, también se identificó que esto se debe a que esta institución en la práctica no ofrece servicios directos a ciudadanos clientes, porque la naturaleza de la misma recolectora.

Además, se evidencia que la institución carece de una cultura de análisis y medición, por lo se dificulta conseguir información para llenar los criterios de *resultados*, desconociendo a la vez sobre el impacto en términos cuantitativos de algunas acciones de mejora realizadas

Resultados Orientados a Ciudadanos Clientes	0%
Resultados en las personas	0%
Resultados Orientados a Responsabilidad Social	49%
Resultados clave de Rendimiento	13%

## 2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES

**Dentro del Criterio No. 1, de Liderazgo,** se encontró un área de mejora en su subcriterio 1.4, cuyo ejemplo cita "Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés".

**Dentro del Criterio No. 2 de Planificación y Estrategia,** no se identificaron áreas de mejora.

**Dentro del Criterio No. 3 de Personas,** se encontraron áreas de mejora en el subcriterio 3.2, relacionados con los siguientes ejemplos:

"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".

"Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio".

**Dentro del Criterio No. 4 de Alianzas y Recursos,** se encontraron áreas de mejora en los subcriterios 4.3, 4.4, 4.5, 4.6. Dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes ejemplos:

"Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras".

"Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo - beneficio, en la sostenibilidad".

"Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto".

"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".

"Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local".

**Dentro del Criterio No. 5 de Personas,** se encontraron áreas de mejora en los subcriterios 5.1, 5.2, 5.3. Dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes ejemplos:

"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)".

"Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario".

"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".



“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”.

“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”.

“Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos”.

Entre otros.

## 2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

Dentro del Criterio No. 6 de Resultados en los ciudadanos clientes, se encontraron áreas de mejora en los subcriterios 6.1 y 6.2. Dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes ejemplos:

### Resultados de medición de percepción con relación a:

“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”.

“Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización”.

“La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización”

Entre otros.

### Resultados de medición de la participación:

“Sugerencias recibidas e implementadas”.

“Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes”.

“Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen”.

Entre otros.

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

“Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos)”.

“Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio”.

“Costo de los servicios”.

“Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios”.

Entre otros.

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

“Número de canales de información y su eficiencia”.

“Disponibilidad y precisión de la información”.

“Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización”.

Entre otros.

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

“Número y tiempo de procesamiento de las quejas”.

“Número de expedientes de vueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación”.

“Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales)”.

**Dentro del Criterio No. 7 de Resultados en las personas,** se encontraron áreas de mejora en los subcriterios 7.1 y 7.2. Dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes ejemplos:

Mediciones de la percepción/ Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

“Participación de las personas en las actividades de mejora”.

“Mecanismos de consulta y dialogo”.

“La responsabilidad social de la organización”.

Entre otros.

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

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.

El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.

El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.

Entre otros.

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

“Plan de carrera sistemático y desarrollo de competencias”.

“Motivación y empoderamiento”.

Mediciones del desempeño:

“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”.

“Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización”.

Entre otros.

**Dentro del Criterio No. 8 de Resultados de responsabilidad social**, se encontraron áreas de mejora en los subcriterios 8.1 y 8.2. Dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes ejemplos:

Mediciones de percepción:

“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.)”.

“Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social”.

Entre otros.

Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

“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)”.

“Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas”.

“Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad)”.

Entre otros.

**Dentro del Criterio No. 9 de Resultados clave de rendimiento**, se encontraron áreas de mejora en los subcriterios 8.1 y 8.2. Dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes ejemplos:

Resultados externos: resultados e impacto a conseguir:

Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.

Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.

Entre otros.

Resultados internos: nivel de eficiencia:

“La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos”.

“Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible)”.

Entre otros.

### 3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Durante proceso de realización del autodiagnóstico institucional teniendo como herramienta la guía CAF, el mayor inconveniente fue recopilar información para los criterios de resultados, lo que evidenció que la institución necesita reforzar la cultura de análisis de información sobre las acciones de mejora que realiza cada año, a fines de tener a la mano datos veraces sobre el impacto de las mismas en los diferentes grupos de interés internos y externos.

Además, por la naturaleza de la institución, que es un organismo recolector y no de servicios los criterios los orientados a ciudadanos clientes, también supusieron cierta dificultad, por la distante y casi inexistente relación que tiene la corporación con los ciudadanos clientes.

#### 4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA