

# **INDUSTRIA NACIONAL DE LA AGUJA INAGUJA**

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

**Preparado por el  
Comité de Autoevaluación.**





## Contenido:

<b>RESUMEN EJECUTIVO:</b> .....	3
<b>ASPECTOS GENERALES:</b> .....	5
<b>MARCO INSTITUCIONAL:</b> .....	5
<b>1.1.1 MISIÓN:</b> .....	5
<b>1.1.2 VISIÓN:</b> .....	5
<b>1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES:</b> .....	5
<b>1.1.4 BASE LEGAL:</b> .....	6
<b>1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:</b> .....	7
<b>1.1.6 SERVICIOS:</b> .....	8
<b>1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL:</b> .....	8
<b>2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN:</b> .....	9
<b>2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS:</b> .....	9
<b>2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.</b> .....	9
<b>2.3 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES:</b> .....	10
<b>2.3.1 LIDERAZGO:</b> .....	10
<b>2.3.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:</b> .....	10
<b>2.3.3 PERSONAS:</b> .....	11
<b>2.3.4 ALIANZAS Y RECURSOS:</b> .....	11
<b>2.3.5 PROCESOS:</b> .....	12
<b>2.4 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS:</b> .....	12
<b>2.4.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES:</b> .....	12
<b>2.4.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS:</b> .....	12
<b>2.4.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL:</b> .....	13
<b>2.4.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO:</b> .....	13
<b>3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS:</b> .....	14
<b>4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:</b> .....	15



## RESUMEN EJECUTIVO:

La Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA) es una institución dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) desde el 22 de octubre del año 2013, mediante el decreto No. 308-13. Desde 1958, su objetivo general ha sido la formación técnico profesional en el área textil, de núcleos familiares vulnerables económicamente. Son capacitados en la confección de ropas, prendas de vestir y bisutería. Formamos ciudadanos, además de fomentar la creación de micro-empresas en la industria de la confección textil en todo el territorio nacional, a fin de promover y darles seguimiento a estos nuevos agentes de producción, insertándolos en el mercado laboral. Esta es una forma de generarles empleos e ingresos que les permitan mejorar su calidad de vida, y lo hacemos bajo los lineamientos establecidos por el marco legal que nos regula.

Durante el 2020, apegados a lo establecido por la Ley Orgánica 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030), las metas de gobierno, especialmente las metas presidenciales del excelentísimo señor Presidente de la República Dominicana, Lic. Luis Abinader, el Plan estratégico de INAGUJA 2021-2024 y el Plan Operativo Anual de la Institución, hemos alcanzado logros, programas, acuerdos y actividades en favor de toda la industria textil del país, los cuales detallamos en este resumen ejecutivo.

Desde el inicio de nuestra gestión, hemos trabajado en base a nuestro plan estratégico 2021-2024, enfocado al desarrollo y al fortalecimiento de la INAGUJA, impactando de forma directa el servicio ofrecido a la ciudadanía, a través de los siguientes ejes:

**Eje 1 Capacitación:** en la actual gestión, se ha expandido el alcance de las acciones formativas en capacidades técnicas, más orientadas al manejo de todo el ecosistema del modelo de negocio textil. Con la introducción de nuevos cursos y diplomados, se ha notado significativamente el incremento en las capacitaciones técnicas del sector textil. En estos dos años de gestión, presentamos más de 5,500 personas capacitadas, superando el 50% de capacitaciones impartidas en comparación con los siete años de la gestión anterior. Siendo las provincias más impactadas con estas capacitaciones: Gran Santo Domingo con un 63%, San Pedro de Macorís con un 13% y San Juan de la Maguana con un 8%. Resaltando que más de 150 personas con algún tipo de discapacidad han sido beneficiadas con estas capacitaciones a nivel nacional, esto como parte de los programas de inclusión que hemos desarrollado.

Actualmente tenemos en funcionamiento un total de 56 modernos centros de capacitación textil en toda la geografía, entre ellos, los instalados directamente por la INAGUJA, así como los que fueron generados mediante acuerdos con otras instituciones. De todos estos centros podemos destacar los ubicados en Pedernales, Barahona, Azua, La Caleta, Brisas del Este, Los Alcarrizos, y San Francisco de Macorís.



Al llegar a la Inaguja, encontramos a la mayoría de los centros en una situación deplorable, por lo cual tuvimos que hacerles una remodelación profunda y así hacerles funcionales nuevamente. Entre ellos están los centros ubicados en El Seibo, Santiago de los Caballeros, Santo Domingo Este, Villa Mella y Baní.

**Eje 2 Fomento al Desarrollo a las Mipymes y sistema productivo:** en la actualidad hemos generados cerca de 500 empleos, que no representan una carga para el Estado, impactando en la demanda que existe en el sector textil por mano de obra calificada. Uno de los principales compromisos de la INAGUJA es brindar acompañamiento a esas asociaciones de mujeres egresadas de la institución, a las cuales les brindamos apoyo y asesoramiento hasta llevarlas a formalizarse como Mipymes, ayudándoles, entre otras cosas, a convertirse en proveedores del Estado, entre otros beneficios para ellas. Hasta el momento contamos con un total de 21 empresas registradas en la página de Industria y comercio en fase final, de las cuales se completaron ya 19 con su Registro Nacional de Contribuyente, divididas en 13 Asociaciones y 6 Emprendedoras.

**Eje 3 Fortalecimiento Institucional:** Desarrollamos un Plan de Comunicación para impulsar la imagen de la INAGUJA en la sociedad dominicana, rediseñando nuestros canales de comunicación para aumentar el alcance de nuestros servicios a los ciudadanos dominicanos.

Entre nuestros logros podemos destacar la:

- La entrega del Plan Estratégico 2021-2024.
- Plan Operativo Anual 2021 y 2022.
- Rediseño y aprobación de la Estructura Organizacional enfocada a una gestión funcional.
- Manual de Funciones aprobado.
- Carta Compromiso al Ciudadano aprobada.

Han sido 2 años de muchos retos y sacrificios, pero también, de muchas satisfacciones. Seguiremos trabajando en la visión de nuestro presidente para lograr que cada vez más personas tengan acceso a capacitación integral en el área textil, y así seguir impulsando empleos dignos y suficientes, que aporten al sistema productivo económico, apoyando así al ecosistema del emprendimiento.



## **ASPECTOS GENERALES:**

### **MARCO INSTITUCIONAL:**

La INAGUJA durante estos dos años ha estado llena de retos y desafíos para un cambio institucional integral. Lo que nos da un punto de referencia para focalizar el trabajo en conjunto, alineado hacia una gestión moderna, competente y comprometida en el cumplimiento de las atribuciones de nuestro marco legal y los resultados esperados en la Institución.

La misión refleja la razón de existir de la institución, el por qué y el cómo hacemos las cosas para alcanzar los objetivos estratégicos, siempre procurando añadir valor, apoyar a las unidades organizacionales y a los colaboradores para que logren orientar su trabajo hacia el propósito central de la institución.

Los valores conforman los principios, virtudes y cualidades que caracterizan a la institución, atados a la filosofía institucional que define los pensamientos y la forma en cómo se vivirán las experiencias internas que delimitan nuestra cultura.

#### **1.1.1 MISIÓN:**

Promover y desarrollar programas académicos en la industria textil, fomentando la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, al igual que la confección de prendas de vestir ejecutivas y operativas, para impulsar el desarrollo económico del sector, y con ello mejorar la calidad de vida de los dominicanos y las dominicanas.

#### **1.1.2 VISIÓN:**

Ser una institución reconocida por capacitar, fomentar y promover el desarrollo integral y social de las microempresas en el sector textil, brindando una propuesta innovadora y vanguardista a las ciudadanas y ciudadanos dominicanos.

#### **1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES:**

- Igualdad y equidad
- Responsabilidad social
- Compromiso con el ciudadano
- Transparencia
- Innovación
- Excelencia



#### **1.1.4 BASE LEGAL:**

Las atribuciones y funciones de la Industria Nacional de la Aguja están consignadas en un marco legal sólido, en el cual se destacan las siguientes leyes y decretos:

**Decreto No. 1090-04, del 28 de agosto de 1958**, que crea la Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA).

**Decreto número 901-00 del 3 de octubre del 2000**, que transfiere la Industria Nacional de la Aguja a la Secretaría Administrativa de la Presidencia.

**Decreto número 338-01 del 7 de marzo del 2001**, Gaceta oficial número 10076, que transfiere la Industria Nacional de la Aguja a la Secretaria de Estado de la Mujer, actual Ministerio de la Mujer.

**Decreto Número 308-13 de fecha 22 de octubre de 2013**, que transfiere a la Industria Nacional de la Aguja bajo la dependencia del Ministerio de Industria y Comercio.

**Ley número 1-12 Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030**, Ley 1-12, está llamada a marcar un hito en la forma de conducir la Nación. La elaboración y promulgación de esta ley responde un mandato constitucional (Artículo 241) y legal (Ley 498-06).

**Decreto Número 457-20 de fecha 09 de septiembre de 2020**, que designa a Paul Almánzar Hued como director ejecutivo de la Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA). Se instruye a coordinar con el Ministerio de Administración Pública (MAP) la restructuración de dicha institución.





### **1.1.6 SERVICIOS:**

- Capacitación textil
- Fomento y desarrollo a las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)

## **1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL:**

Nuestro Plan Estratégico 2021-2024, está enfocado a los objetivos estratégicos de los siguientes ejes:

1. Capacitación para el desarrollo de las MIPYMES en la Industria Textil.
2. Fomento para la creación y desarrollo de la producción Textil.
3. Fortalecimiento Institucional

Cada uno de estos ejes contempla un grupo objetivos a desarrollar, mediante un plan de trabajo definido y el compromiso de nuestro equipo.

Estos objetivos, enuncian formas específicas, que servirán de guía para identificar y formular proyectos y acciones en el PEI.

*A continuación, se presenta los objetivos estratégicos derivados de los ejes:*

- Desarrollar y fortalecer los conocimientos, competencias técnicas y complementarias que permitan a los dominicanos(as) a la inserción laboral e impulso en el ecosistema de emprendimiento.
- Desarrollar programas de formación que permitan la inclusión de discapacitados y la Igualdad de género.
- Fomentar el desarrollo de las MYPYMES a través de la industria textil.
- Fortalecer la gestión interna de los Recursos Humanos implementando buenas prácticas Institucionales.
- Modernizar e Implementar un Sistema de Gestión de calidad mediante la mejora continua de los procesos, orientada al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Institución.
- Actualizar los Sistemas de Tecnología de la información (TIC).
- Fortalecer la imagen y la reputación institucional.



## **2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN:**

A continuación, se presentan las áreas de mejoras, expuestas en la guía del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF

En el desarrollo de la guía de autodiagnóstico, se evaluaron varios criterios que fueron socializados y revisados por el Comité de Calidad, manteniendo la objetividad en las acciones que desarrollamos y presentamos para las oportunidades a mejorar. El Comité de Calidad se ha comprometido con el desarrollo de la institución, impulsando a las aéreas a mejorar y evaluar constantemente estos criterios.

### **2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS:**

La Industria Nacional de la Aguja (INAGUJA), contiene como principales fortalezas la elaboración y establecimiento del Plan Estratégico Institucional 2021-2024, la puesta en marcha del Plan Operativo Anual, con un alto cumplimiento en rendimiento; el diseño de la Matriz de Indicadores Institucionales, la documentación de los procesos departamentales a través de los requerimientos de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI); el inicio de los trabajos para la certificación ISO 9001. Hemos definido una estructura organizacional, basada en la operatividad de la institución, así mismo, nos fue aprobado el Manual de Funciones. Fue creada y presentada la Matriz de Riesgo Institucional para fortalecimiento estructural.

### **2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.**

- 1. Departamento de Planificación y Desarrollo**, con su estructuración basada en los principios de mejora continua.
- 2. Departamento de Capacitación y Fomento a las MIPyMES**, con su fortalecimiento a través de la mejora de gestión por procesos y medición a través de estadísticas y automatización de herramientas incluidas para la propulsión departamental.



## **2.3 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES:**

### **2.3.1 LIDERAZGO:**

Basado en la nueva gestión y el nuevo liderazgo institucional, se realizó un rediseño de la misión, visión y valores, cambios en la estructura organizacional, desarrollo de nuestro plan estratégico y el fortalecimiento a los líderes; estas acciones evidencian el deseo de impulsar a que cada colaborador o grupo interés se identifique y comprometa con nuestra renovada filosofía de institucional.

Se han desarrollado un sin número de políticas y procedimientos para el desarrollo del proceso de nuestra filosofía institucional y nos sentimos más comprometidos como líderes, los equipos de trabajo comprendan y lleven a su día a día ésta la filosofía, basada en la mejora continua.

A pesar de nuestro corto presupuesto para el desarrollo de actividades motivacionales con los colaboradores, hemos creado sistemas y esquema para mantener a todos los colaboradores motivados e involucrados en actividades que no conlleven tanto presupuesto.

### **2.3.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:**

En nuestro plan estratégico institucional para 2021-2024, se ha puesto en marcha de forma efectiva consiguiendo los resultados esperado estratégicos que impulse el desarrollo de la Inaguja y sus grupos de interés.

La razón de ser de nuestra institución está avocada a ofrecer ayuda a las mujeres en situaciones de precariedad, de manera que podamos insertarlas en la sociedad como entes productivos y mejorar su economía. Por esta razón la institución impacta en la responsabilidad social, sin embargo, no contamos con un programa focalizado y orientado a la comunidad.

Por nuestras limitaciones tecnológicas no poseemos actualmente la facilidad de poder adquirir conocimientos emulados (benchlearning) de otras instituciones que nos impulse e incentive a tomar buenas prácticas en la parte de aprendizaje e innovación, pero hemos desarrollado otros mecanismos de innovación y mejoras para el impulso de los procesos en la INAGUJA.



### **2.3.3 PERSONAS:**

En la actualidad ya fue aprobada la nueva estructura organizacional por el MAP para mitigar la situación que tenemos a niveles departamentales y puestos. Seguimos trabajando en el borrador de Manual de Cargos por Competencias, para el fortalecimiento de los servidores públicos de la institución. Hemos desarrollado la actualización de los procesos de manera eficiente de las áreas de recursos humanos, así como los procesos misionales de una manera eficaz para mantener los controles de los mismos. Sin embargo, aún tenemos debilidad en los procesos automatizados y herramientas de gestión que nos apoye a potencializar los procesos.

Se han enviado los acuerdos de desempeño del 2022, sin embargo, no se ha podido desarrollar las evaluaciones de desempeño por competencias, porque estamos en procesos desarrollo del sistema de la gestión por competencia. Aun nos encontramos en proceso de desarrollo con las políticas de género como apoyo a la gestión eficaz de los recursos humanos de la organización. A la igual manera en procesos de implementación de la política de reconocimiento y bienestar laboral, la cual impacta de una manera asertiva la cultura de la organización.

El plan de salud y seguridad ocupacional, se encuentra en coordinación para su implementación y cumplimiento de los requisitos que impactara de forma asertiva el clima organizacional y al bienestar de los colaboradores.

### **2.3.4 ALIANZAS Y RECURSOS:**

En el Plan Estratégico Institucional 2021-2024 se establecen objetivos con el propósito de medir las alianzas y convenios institucionales. Durante el proceso estamos desarrollando diferentes alianzas y hemos potencializado nuestros servicios al ciudadano a través de estas alianzas. Actualmente nos encontramos trabajando la matriz de riesgo de la institución para mitigar posible riesgo en la gestión y en su mapa de riesgo institucional. También cabe destacar la falta de presupuesto que nos limita para adquirir mejores herramientas a nivel de recursos tecnológico para impulso y eficientización de las áreas.

Falta de presupuesto para remozamiento de las áreas y estaciones de trabajo para el personal, la cual en el momento nos hemos limitado un poco con la contratación de nuevo personal. Por lo que se refiere a la parte tecnológica, no se posee aun los recursos ni la infraestructura física acorde a los estándares de calidad que nos refiere los órganos rectores, que nos permita realizar la labor de tener un buen sistema tecnológico interno que almacene las informaciones de La INAGUJA.



### **2.3.5 PROCESOS:**

En la actualidad hemos avanzado con un 75% de la documentación de la institución, al igual que el desarrollo de mejoras en las áreas a nivel de la gestión de controles y documentaciones de los procesos. En la actualidad solo nos falta homologar los procesos con un buen sistema de gestión a nivel de herramienta tecnológica que automatice los mismos.

## **2.4 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS:**

### **2.4.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES:**

Hemos recientemente obtenido la aprobación de nuestra carta compromiso, así como establecer indicadores de medición para la satisfacción a los ciudadanos y los clientes. Solo nos falta homologar con un buen sistema de gestión que nos genere de manera automatizado el seguimiento a los resultados de las satisfacciones a los ciudadanos y/o clientes.

### **2.4.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS:**

Estamos en proceso desarrollo de nuestro Plan de Inaguja sostenible que impacte la responsabilidad organizacional, nuestros grupos de interés y asociaciones. Seguimos desarrollando los planes para la innovación y la gestión del cambio porque una las claves para el impulso del mismo en global el proceso de inversión en recursos tecnológicos.

Seguimos desarrollando las áreas con los recursos que tenemos, hemos iniciado el proceso de medición de manera manual con indicadores departamentales, sin embargo, aún no poseemos una herramienta automatizada que mida los indicadores desempeño de las áreas de manera automatizada.

De igual forma nos encontramos en proceso de implementación de la política de reconocimiento y bienestar laboral que impactara de manera asertiva la parte motivacional de los resultados de las personas en las áreas.



### **2.4.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL:**

En desarrollo el programa de sostenibilidad de Inaguja, el cual impactara a través de 4 ejes fundamentales, dirigido a los colaboradores de Inaguja, grupo de interés, asociaciones, ciudadanos y clientes. El mismo está fundamentado en los siguientes ejes: Moda sostenible, reforestaciones, ahorros de consumos en varios y reciclaje.

Cabe destacar que hemos desarrollado desde hace un año un acuerdo público-privado con el proyecto de moda sostenible para república dominicana, el cual hemos participado y desarrollado iniciativas que crea un compromiso social con el impulso y desarrollo de la sociedad. A través de la fundación Slow Fashion como creadora y ejecutora del Proyecto de Recuperación Textil (PRT), desde sus inicios, ha trabajado para contribuir al desarrollo ambiental, social y económico en comunidades vulnerables a nivel nacional. Así como empoderar al encadenamiento productivo en condiciones de vulnerabilidad para generar emprendimientos de impacto positivo, en base a un esquema de sostenibilidad integral.

No hemos desarrollado proyectos con apoyo internacional para trabajar el compromiso social del sector donde ofrecemos servicios. Más, sin embargo, dentro del plan PEI si se visualiza Estrategias y objetivos de alianzas y apoyo internacionales para el desarrollo de programas, planes y proyectos.

### **2.4.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO:**

No se evidencia ningún tipo de auditoría a nivel del recurso en la pasada dirección de La INAGUJA. Sin embargo, hemos desarrollado un proceso de auditoría interna a los procesos de manera semestral. Buscando evidenciar áreas de mejoras.

En la actualidad hemos estado desarrollando mejoras para impulso de la metodologías de gestión de calidad indicadas por el modelo CAF, con lo cual se mide a las instituciones para la participación en concursos.



### **3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS:**

El Comité de Calidad se encuentra totalmente comprometido con el desarrollo de todas las mejoras, así como mantener las acciones positivas que hasta el momento hemos desarrollado en esta nueva gestión. En este momento, nos hemos enfocado en brindar un servicio a la ciudadanía según los estándares de calidad que hemos definido en nuestra Carta Compromiso al Ciudadano. Así mismo, queremos fortalecer los recursos humanos de la institución a través de la mejora continua en el desarrollo de sus perfiles y de los procesos.

En la actualidad nos encontramos bajo un decreto de reestructuración que nos ha brindado la oportunidad de aplicar nuevos diseños organizacionales e implementar procesos con mejoras, controles e indicadores que nos llevará a una gestión exitosa en los próximos 4 años. En nuestro Plan de Mejora se encontrarán las primeras diez acciones a mejorar para continuar un proceso exitoso del Modelo CAF.



#### 4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

<b>Institución:</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Puntos Totales Actual</b>	<b>Puntos Totales Propuesto</b>
<b>1: Liderazgo (140 puntos)</b>	121	140
<b>2: Estrategia y Planificación (140 puntos)</b>	110	140
<b>3: Personas (100 puntos)</b>	65	100
<b>4: Alianzas (100 puntos)</b>	76	100
<b>5: Procesos (120 puntos)</b>	106	120
<b>6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)</b>	83	100
<b>7: Resultados en las Personas (100 puntos)</b>	78	100
<b>8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)</b>	73	100
<b>9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)</b>	50	100
<b>Puntuación Total (sobre 1000 puntos)</b>	<b>761</b>	<b>1000</b>