



**CONSEJO NACIONAL DE PROMOCIÓN Y APOYO A LA MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

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

**Santo Domingo, D.N.
27 de junio 2023**

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	3
I.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	3
I.1.1 MISIÓN.....	3
I.1.2 VISIÓN.....	3
I.1.3 VALORES	3
I.1.4 BASE LEGAL.....	4
I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	5
I.1.6 SERVICIOS.....	6
I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.	7
I.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	7
2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.	8
2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.....	8
2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.	10
2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.....	10
2.2.1.1 LIDERAZGO.....	10
2.2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	10
2.2.1.3 PERSONAS.....	10
2.2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS	10
2.2.1.5 PROCESOS.....	11
2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS	11
2.2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES	11
2.2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS	11
2.2.2.3 RESULTADOS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	11
2.2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO	11
3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	12
4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:.....	13

I. RESUMEN EJECUTIVO

El Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME) realiza su proceso de autoevaluación en base al modelo CAF dando cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Decreto 211-10 el cual establece que las instituciones deben aplicar este modelo con el objetivo de facilitar la autoevaluación y obtener un diagnóstico que permita definir acciones de mejora. Este consta de 9 criterios y 28 sub-criterios los cuales se dividen en criterios facilitadores y de resultados.

Esta autoevaluación permite la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora institucional. Posteriormente, se implementará el Plan de Mejora como resultado de la autoevaluación, lo que permitirá mejorar el rendimiento y por consiguiente la calidad de los servicios que se ofrece a los ciudadanos/clientes.

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

I.1.1 MISIÓN

Promover la rentabilidad, productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas implementando mecanismos eficientes de servicios financieros y no financieros para garantizar empleos de calidad.

I.1.2 VISIÓN

Ser reconocida a nivel nacional e internacional, como la institución que ofrece los más altos estándares de calidad en los servicios financieros y no financieros, fomentando el desarrollo integral de las micro, pequeña y medianas empresas en la República Dominicana.

I.1.3 VALORES

Eficiencia: Implementar las mejores prácticas y usos de nuevas tecnologías a favor del progreso y desarrollo de la MIPYMES.

Contribución: Establecer las condiciones adecuadas para generar mayor productividad y eficiencia en las pequeñas y medianas empresas.

Transparencia: Establecer sistema de administración basados en la información oportuna, amplia y veraz, respecto de las actividades de la institución, con el objetivo de que la sociedad se empodere de nuestras ejecuciones.

Integridad: Estar apegados a la moral, cumpliendo con nuestra responsabilidad de aportar al desarrollo y crecimiento de las MIPYMES dominicanas.

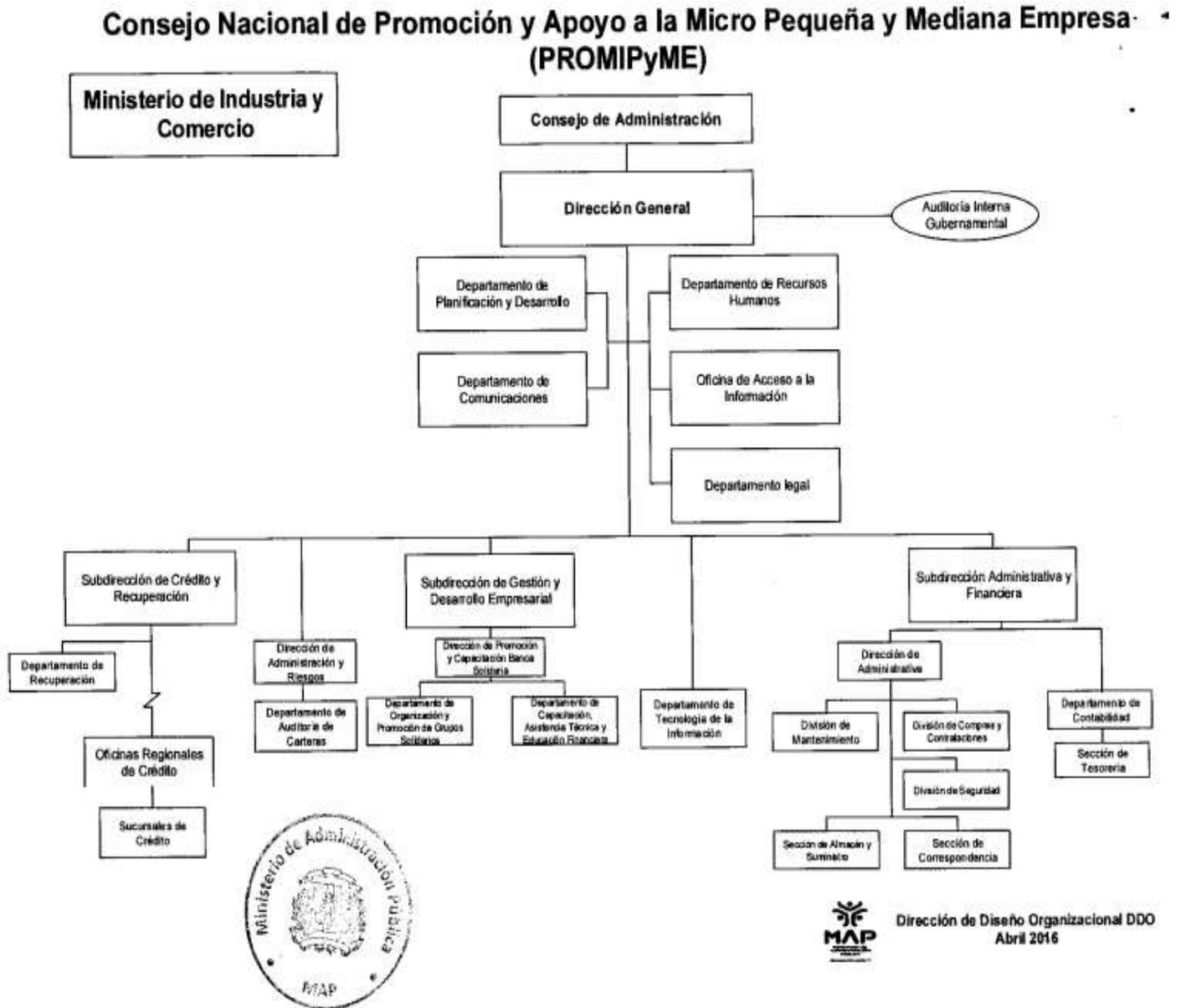
Sostenibilidad: Promover prácticas de eco eficiencia y sostenibilidad en las MIPYMES apoyando el bienestar social mediante la gestión ambiental.

I.1.4 BASE LEGAL

- Decreto Núm. 238-97 de fecha 16 de mayo de 1997, que crea el Programa de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), adscrito a la Secretaría de Estado de Industria y Comercio, hoy Ministerio de Industria y Comercio.
- Decreto Núm. 1182-01 del 14 de diciembre del 2001, que modifica el Decreto Núm. 238-97, que crea el programa de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), como organismo autónomo del Estado.
- Decreto Núm. 247-03 del 14 de marzo de 2003, que modifica la composición del Consejo y pasa éste a depender del Ministerio de Industria y Comercio.
- Decreto Núm. 6-05 del 13 de enero de 2005, que modifica la composición del Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME)
- Ley Núm. 488-08 del 11 de noviembre de 2008, que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME)
- Decreto Núm. 284-12 reglamento de Aplicación de la Ley Núm. 488-08, del 19 de diciembre de 2008, que crea un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES).
- Decreto Núm. 86-15 del 22 de abril del 2015, que crea e integra a Banca Solidaria como Programa Especial dependiente del Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME).

1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa del Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa fue aprobada mediante Resolución No. 0116 del 08 de abril del 2016, refrendada por el Ministerio de Administración Pública. Contiene las unidades de Máxima Dirección, Consultivas o Asesoras, Auxiliares o de Apoyo y Sustantivas u Operativas.



I.1.6 SERVICIOS

Para atender a todos los niveles las necesidades de los dueños de negocios y/o emprendedores, PROMIPYME plantea el fortalecimiento de los diferentes servicios y programas de crédito:

- **Préstamo Individual:** Crédito otorgado a micro y pequeños empresarios que desean solicitar un crédito avalado por garantía (solidaria, hipotecaria o solidaria-prendaria).
- **Préstamo Grupal o Solidario:** Producto a través del cual el microempresario forma grupos de 2 a 5 personas, las cuales son solidarias entre sí. Cada miembro recibe un crédito individual para desarrollar su negocio.
- **Segundo Piso:** Promueve la expansión de créditos a las MIPYMES, apoyando con financiamiento y fortalecimiento de instituciones de Microcrédito y Micro finanzas.
- **Pyme Crece Industrial:** Contribuye al fomento, desarrollo y modernización de las pequeña y mediana empresa del Sector Industrial.
- **Pyme Comercio y Servicio:** Fomenta el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios para contribuir con el fortalecimiento y la generación de empleos.
- **Préstamos de Emprendimiento:** Programa de financiamiento para el establecimiento de nuevas microempresas, con el objetivo de fomentar el desarrollo empresarial de hombre y mujeres que cuenten con los conocimientos y/o experiencias para emprender un nuevo negocio.
- **Transformación del Transporte de dos Ruedas:** Programa a través del cual se oferta financiamiento blando a los propietarios de Motocicletas eléctricas que ofrecen transporte público a pasajeros o servicios de delivery.

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

El Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), en su Plan Estratégico 2021-2024, que se ha denominado “PROMIPYME SIGLO 21”, encamina el rumbo de la institución de acuerdo a las prioridades institucionales, así como las políticas y lineamientos estratégicos de planificación gubernamentales, dirigidos hacia los progresos sólidos del país, tal y como lo expresa la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la visión del Plan de Gobierno que representa un cambio en la forma de gestionar el Estado.

El Plan Estratégico 2021-2024 “PROMIPYME SIGLO 21” está concebido a partir de los lineamientos institucionales y gubernamentales que definirán la trayectoria institucional durante ese período, con el objetivo de asegurar el desarrollo de las MIPYMEs y contribuir con la reactivación económica del país.

El Plan estratégico aborda tres ejes estratégicos fundamentales: EE1: Desarrollo Empresarial, Laboral y de Negocios, EE2: Fortalecimiento de Servicios y Apoyo Financiero y EE3: Fortalecimiento Institucional; de los cuales se derivan objetivos y acciones que dirigen la ruta institucional hacia el 2024 en términos de transparencia, resultados, indicadores críticos y eficacia de las acciones de apoyo al sector MIPYMEs.

I.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Implementar Plan de Capacitación y Asistencia Técnica dirigido a miembros de las micro, pequeñas y medianas empresas para incrementar su productividad y competitividad.
- Crear estrategias y mecanismos para propiciar el emprendimiento y mejorar el desempeño productivo de las micro, pequeñas y medianas empresas dominicanas.
- Impulsar el desarrollo de alianzas estratégicas e investigaciones basadas en la asociatividad para contribuir al fortalecimiento de las MIPYMEs.
- Aumentar la cobertura de los servicios financieros y promover el desarrollo de nuevos productos / instrumentos financieros adaptados a la estructura de las MIPYMEs.
- Mejorar los procesos de colocación, evaluación y recuperación de préstamos a las MIPYMEs.
- Realizar auditorías y medición de riesgos de la cartera de crédito.

- Desarrollar e implementar estrategias para la revalorización y fortalecimiento de PROMIPYME.
- Asegurar la calidad y efectividad de PROMIPYME, mediante la implementación y/o fortalecimiento de un conjunto de estrategias de gestión y desarrollo institucional.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

- Se evidencia un marco institucional sólido, el cual ha sido divulgado y socializado con los grupos de interés. Este marco se encuentra alineado con las estrategias del gobierno y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La misión, visión y valores están presentes en todas las actividades de la institución, asegurando que los empleados comprendan su razón de ser. Además, se realizan revisiones periódicas de los resultados para identificar oportunidades de mejora y elaborar planes de acción para implementar los cambios necesarios.
- Las necesidades de los grupos de interés son analizadas y consideradas en los planes de mejora de la institución. Existe una comunicación efectiva entre los líderes y los empleados, y se cuenta con manuales de funciones y cargos que están definidos y socializados.
- Se lleva a cabo una evaluación anual mediante autodiagnóstico CAF (Common Assessment Framework). Se fomenta el trabajo en equipo a través de comités de diferentes niveles, los cuales contribuyen al logro de las metas con sus ideas y esfuerzos.
- La institución utiliza diversos canales de comunicación para transmitir mensajes de manera efectiva, tanto interna como externamente. Se emplean redes sociales, página web, medios televisivos y radiales para mantener a todos actualizados. Además, se realizan encuestas de clima laboral para medir la percepción de los empleados y se implementan planes de acción basados en los resultados.
- Existe un plan de capacitación y desarrollo que se ajusta a las necesidades del personal, y se reconoce el desempeño de excelencia. La institución también firma acuerdos con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para beneficiar al sector de las MIPYMES.

- Se promueve una cultura de transparencia, integridad y responsabilidad en todos los aspectos de la institución, tomando medidas proactivas para fomentar una cultura organizacional positiva. El Plan Estratégico 2021-2024, junto con sus planes a corto plazo, guía las acciones de la institución.
- Se evidencia el reconocimiento y premiación al personal por sus esfuerzos y resultados, la institución cuenta con un manual de políticas y procedimientos de compensación y beneficios para el personal, el cual establece pautas para premiar a los empleados destacados.
- Se evidencia la firma de acuerdos con diversas instituciones públicas y privadas en beneficio de las MIPYMES dominicanas.
- Se destaca el programa de gestión ambiental "Promipyme Verde", el cual incluye acciones para mitigar los efectos del cambio climático.
- Se publica el catálogo de servicios en la página web institucional y se ha desarrollado la segunda versión de la carta compromiso al ciudadano, vigente para el período 2023-2025, con el objetivo de gestionar eficazmente las expectativas de los clientes y brindar información clara sobre los servicios y estándares de calidad.
- Se garantiza el acceso e intercambio eficiente de información a través del portal web Promipyme.gob.do, donde se publican datos relevantes y reutilizables en diferentes formatos, asegurando la transparencia de la institución. Además, se ha implementado un sistema compartido con el Banco de Reservas, que incluye el uso de tecnologías de telecomunicaciones e información. Este sistema permite recopilar, procesar, almacenar y utilizar eficazmente la información disponible, optimizando el intercambio de datos con nuestros socios de la cadena de prestación de servicios.
- Se evidencia la creación de grupos de trabajo con organizaciones proveedoras de servicios para solucionar problemas. Estas acciones fortalecen la capacidad de la institución para enfrentar desafíos y ofrecer mejores servicios a los clientes y beneficiarios.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES

2.2.1.1 LIDERAZGO

- ❖ No se evidencia la creación de un departamento de innovación encargado de fomentar la creatividad y generar nuevas ideas. Sería importante establecer indicadores, como el número de ideas generadas por los empleados y el porcentaje de ideas implementadas.

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- ❖ No se evidencia la existencia de un comité de innovación que realice anualmente un concurso de innovación.

2.2.1.3 PERSONAS

- ❖ No se evidencia la evaluación del impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas, así como la transferencia de conocimientos a sus compañeros, considerando el costo de las actividades mediante el análisis costo/beneficio.
- ❖ No se evidencia una política de horario flexible, teletrabajo o trabajo a tiempo parcial para adaptarse a las necesidades del personal.
- ❖ No se presta especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.

2.2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

- ❖ No se evidencia el diseño de un sistema automatizado para el control, monitoreo y seguimiento de los programas y proyectos existentes.
- ❖ No se evidencia diseño de un sistema de descentralización de funciones (Roles) en el área de Presupuesto.

2.2.1.5 PROCESOS

- ❖ Se sugiere utilizar métodos innovadores para desarrollar servicios orientados al ciudadano/cliente, centrándose en el principio de "una sola vez".

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES

- ❖ No se ha medido la capacidad de la organización para la innovación.
- ❖ No se ha medido el grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. Es importante destacar que este factor no se ha medido debido a que el proyecto de la Fábrica de Crédito está en proceso de implementación.

2.2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- ❖ No se ha medido los resultados relacionados con la eficacia de la utilización del presupuesto para las actividades formativas.

2.2.2.3 RESULTADOS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- ❖ La institución debe establecer mecanismos para medir la reputación de la organización, incluyendo la toma de decisiones sobre seguridad, movilidad y otros aspectos.
- ❖ No se ha medido el apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas.

2.2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

- ❖ No se han medido los resultados de benchmarking e innovación.
- ❖ No se ha medido los resultados de la implementación de reformas en el sector público.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas a partir del proceso de evaluación y autodiagnóstico CAF han sido valiosas para la institución. Algunas de las lecciones destacadas son las siguientes:

- **Importancia de la planificación:** Se ha reconocido la necesidad de una planificación adecuada para garantizar la presentación de resultados y evidencias concretas. Esto ha llevado a vincular las actividades con los planes operativos, asegurando una mayor eficiencia en la ejecución.
- **Participación ampliada del equipo:** Se ha comprobado que la incorporación de un equipo más amplio en el proceso de evaluación ha sido beneficioso para captar ideas y propuestas de mejora más diversificadas. Esta participación activa ha enriquecido el proceso y ha generado resultados favorables.
- **Compromiso de la alta dirección:** La implicación de la parte directiva en la toma de decisiones ha sido crucial para iniciar los cambios necesarios en la institución. Su involucramiento ha demostrado la importancia de liderar y respaldar las mejoras propuestas.
- **Avances significativos:** El análisis temático basado en los subcriterios del autodiagnóstico CAF ha revelado avances significativos en comparación con evaluaciones anteriores. La institución ha logrado un cumplimiento superior al 90% en los ejemplos propuestos, lo cual indica un progreso notable en su gestión.

4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

Institución: Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa- PROMIPYME		
Cráterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	114	138
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	119	135
3: Personas (100 puntos)	80	95
4: Alianzas (100 puntos)	81	90
5: Procesos (120 puntos)	96	115
6: Resultados Orientados a los Clientes/Ciudadanos (100 puntos)	64	95
7: Resultados en las Personas(100 puntos)	69	90
8:Resultados en la Sociedad (100 puntos)	65	85
9:Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	60	85
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	748	928