

**GUIA DE AUTOEVALUACIÓN ORGANIZACIONAL
CON EL MODELO CAF
(BASADO EN LA VERSIÓN CAF 2020)**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:

Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial PROINDUSTRIA

FECHA:

27-julio-23

MODELO CAF: EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*) -Marco Común de Evaluación- ha sido diseñado por los países miembros de la Unión Europea, como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento y desempeño. Como Modelo de Excelencia, el CAF ofrece un marco sencillo, fácil de usar e idóneo para que las organizaciones del sector público transiten el camino de la mejora continua y desarrollen la cultura de la excelencia.

La aplicación del Modelo CAF está basada en el Autoevaluación Institucional, y con la finalidad de facilitar ese proceso en los entes y órganos del sector público dominicano, el Ministerio de Administración Pública (MAP) ha elaborado esta *Guía de Autoevaluación Institucional*, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 Criterios y 28 Subcriterios del CAF, el apoyo de una serie de ejemplos, que sirven de referencia en la identificación de los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora de la organización, en base a la actualización del Modelo CAF en su versión 2020.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados, la organización, mediante el consenso, puede medir el nivel de excelencia alcanzado, utilizando los paneles de valoración propuestos por la metodología CAF para los Criterios Facilitadores y de Resultados y elaborar su Informe de Autoevaluación y un Plan de Mejora cuyo objetivo es, emprender acciones de mejora concretas que impulsen a elevar los niveles de calidad en la gestión y en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

La primera versión de la guía se elaboró en el año 2005, bajo la asesoría de María Jesús Jiménez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), de España.

Santo Domingo, marzo 2021.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUÍA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el proceso de autoevaluación institucional, recomendamos repasar el documento informativo sobre el Modelo CAF “**Capacitación a Equipos de Autoevaluadores para el Mejoramiento de la Calidad en la Administración Pública**” elaborado por el MAP y que aparece en la página Web. Esto le ayudará a afianzar los conceptos ligados a la excelencia y la mejora continua y, por consiguiente, la importancia de la autoevaluación. Además, servirá como material de consulta en caso de dudas.
2. Leer la definición de Criterios y Subcriterios para entender de qué se trata y procurar cualquier tipo de aclaración necesaria. Cada uno de los miembros del Comité de Calidad analiza los criterios, trabajando uno a la vez.
3. Revisar los ejemplos de cada Subcriterio para identificar si las acciones de la organización se asemejan o no a la experiencia planteada en el ejemplo.

En la columna de **Puntos Fuertes**, relatar los avances que puede evidenciar la organización con respecto a lo expresado por el ejemplo. Señalar la(s) **evidencia(s)** que sustenta el punto fuerte y recopilar la información para fines de verificación.

4. En la columna **Áreas de Mejora**, enunciar todo aquello, relacionado con el ejemplo, en donde la organización no tenga o no pueda evidenciar avance. Sin hacer propuestas de mejora, describir las áreas de mejora en negativo: “No se ha realizado...” en los criterios facilitadores, “No se ha medido...” en los criterios de resultados; o “no se evidencia” para los casos en los que la Organización realice acciones o mediciones de las cuales no posee los soportes.
5. En casos de que la organización muestre avances parciales en el ejemplo, registrar los avances en la Columna de Puntos Fuertes, indicando las evidencias que sustentan la afirmación. En la columna de Áreas de Mejora, señalar la parte referente a lo que aún no ha realizado.
6. Para asegurar un Autoevaluación efectivo, antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber analizado y completado todos los Criterios y Subcriterios.

Evaluación de consenso:

Una vez completada la evaluación individual, el Comité de Calidad deberá reunirse para revisar el Autoevaluación, analizar todas las fortalezas con las evidencias identificadas y las áreas de mejora por Subcriterio, y luego de completado el consenso, elaborar el Informe de Autoevaluación y el Plan de Mejora.

CRITERIOS FACILITADORES.

CRITERIO I: LIDERAZGO.

Considerar qué está haciendo el liderazgo de la organización para lograr lo siguiente:

Subcriterio I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores):</p>		
<p>1) Formulan y desarrollan un marco institucional (misión, visión y valores), definido y elaborado con la participación de los empleados y grupos de interés relevantes, asegurando que estén alineados a las estrategias nacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y la agenda nacional. Ejemplos: Constitución, normativas vigentes, Planes sectoriales, Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP).</p>	<p>Poseemos establecido un marco institucional definido, elaborado y establecido en el tanto en el Plan Estratégico Institucional como en elementos físicos dentro de la sede central. Este está basado en la ley 392-07, la END, los ODS y se refleja en el PNPSP. De igual manera, estamos inmersos actualmente en un proceso de actualización de dichas misión, visión y valores, acompañados de una consultora externa, con participación de los empleados clave y en el marco de las bases del PEI mencionadas previamente.</p> <p>Evidencia: Ley 392-07 de Competitividad e Innovación Industrial, PEI de PROINDUSTRIA. Reportes de proyecto de actualización de marco institucional.</p>	<p>No se ha concluido el proceso de actualización y, por tanto, no se ha compartido y aplicado dicho marco institucional en los diferentes niveles de PROINDUSTRIA. De igual manera, no se han establecido los correspondientes controles regulares de la imagen y percepción, tanto interna como externa.</p>
<p>2) Tienen establecido el marco de valores institucionales alineado con la misión y la visión de la organización, respetando los principios constitucionales.</p>	<p>Nuestros valores están amparados en la Constitución, la Ley 41-08 de Función Pública, y la Ley 392-07 de PROINDUSTRIA.</p> <p>Evidencia: Ley 392-07 de Competitividad e Innovación Industrial, PEI de PROINDUSTRIA. Reportes de proyecto de actualización de marco institucional.</p>	<p>No se han implementado los mejores controles y retroalimentación de los valores institucionales.</p>

<p>3) Aseguran de que la misión, la visión y los valores estén alineados a las estrategias nacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y la agenda nacional Ejemplo: Planes sectoriales, Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP).</p>	<p>Poseemos establecido un marco institucional definido, elaborado y establecido en el tanto en el Plan Estratégico Institucional como en elementos físicos dentro de la sede central. Este está basado en la ley 392-07, la END, los ODS y se refleja en el PNPSP. De igual manera, estamos inmersos actualmente en un proceso de actualización de dichas misión, visión y valores, acompañados de una consultora externa, con participación de los empleados clave y en el marco de las bases del PEI mencionadas previamente.</p> <p>Evidencia: Ley 392-07 de Competitividad e Innovación Industrial, PEI de PROINDUSTRIA. Reportes de proyecto de actualización de marco institucional.</p>	<p>No se ha concluido el proceso de actualización y, por tanto, no se ha compartido y aplicado dicho marco institucional en los diferentes niveles de PROINDUSTRIA. De igual manera, no se han establecido los correspondientes controles regulares de la imagen y percepción, tanto interna como externa.</p>
<p>4) Garantizan una comunicación y socialización de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos con todos los empleados de la organización y otras partes interesadas.</p>	<p>Nuestros valores se plasman en el PEI, se evidencian en el Código de Ética Institucional, y ambos se comparten tanto a nivel interno (durante la inducción) como a nivel externo (con los suplidores). A nivel de campañas de comunicación, esta misión, visión y valores se evidencian de manera implícita en el lenguaje visual y el mensaje a comunicar. De igual manera, en el proceso de actualización del marco institucional, estamos sensibilizando al personal tanto de nivel operativo como de nivel gerencial al respecto.</p> <p>Evidencia: PEI de PROINDUSTRIA. Código de Ética Institucional de PROINDUSTRIA. Reportes de proyecto de actualización de marco institucional.</p>	<p>La comunicación y socialización no poseen un nivel de claridad y ritmo de realización continua óptimos. De igual manera, no se han implementado herramientas de control y monitoreo continuos nuevas correspondientes al nuevo marco institucional.</p>

<p>5) Aseguran el efectivo funcionamiento de la organización y su preparación para nuevos desafíos revisando periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias para adaptarlos a los cambios en el entorno externo (por ejemplo, digitalización, cambio climático, reformas del sector público, desarrollos demográficos, impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, protección de datos, cambios políticos y económicos, divisiones sociales, necesidades y puntos de vista diferenciados de los clientes) y cambios de la transformación digital (por ejemplo, estrategia de digitalización, capacitación, pautas para la protección de datos, otros).</p>	<p>Nos encontramos reactivando el Comité de Medio Ambiente, modernizando la estructura organizacional, en proceso de implementar herramientas y plataformas para la digitalización de la institución, y nos mantenemos en constante actualización y colaboración con otras entidades en temas de cambios normativos, proyectos de modernización, priorización de ejes estratégicos, entre otros. Asimismo, estamos preparando la creación de la figura responsable por Igualdad y Equidad de Género dentro de la institución. De igual manera, mantenemos una estrategia de capacitación a varios niveles y áreas organizativas dentro de la institución.</p> <p>Evidencia: Comunicación de conformación de Comité de Gestión Medioambiental. Plan de Capacitación Institucional y reportes de ejecución. Reportes de participación en reuniones y capacitaciones externas de INAP, MAP, MEPYD, entre otras instituciones.</p>	
<p>6) Cuentan con un sistema para gestionar la prevención de comportamientos no éticos, (conflictos de intereses, corrupción, etc.), apoyado en los reglamentos establecidos para compras, asignación y ejecución presupuestaria, rendición de cuentas y transparencia; a la vez que se instruye al personal en cómo identificar estos conflictos y enfrentarlos.</p>	<p>Contamos con un Código de Ética de cumplimiento obligatorio para colaboradores y servidores. Este está amparado tanto por la normativa externa de la DIGEIG y del MAP así como a nivel interno por el Depto. de RRHH y el Depto. Jurídico. Por otro lado, tenemos reglamentados y establecidos protocolos de asignación y ejecución presupuestaria, y un Departamento de Compras y Contrataciones que da soporte al Comité de Compras y Contrataciones, amparados en la Ley 340-06 y auditados por el Departamento de Revisión y Análisis. De igual manera, y siguiendo los</p>	

Documento Externo
SGC-MAP

	<p>lineamientos de la DIGEIG, hemos conformado el Comisión de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN).</p> <p>Evidencia: Código de Ética Institucional, archivo de aceptación del Código de Ética en los expedientes de los colaboradores, reportes del Comité de Compras y Contrataciones, reportes del Depto. de Revisión y Análisis.</p>	
<p>7) Refuerzan la confianza mutua, la lealtad y respeto, entre todos los miembros de la organización líderes/directivos/empleados).</p>	<p>En el marco del proceso de actualización del marco institucional, estamos realizando capacitaciones y talleres de liderazgo efectivo, inteligencia emocional, y otros factores clave para mejorar las interacciones entre los colaboradores de distintos niveles y áreas organizativas. Esto se revisa y controla tanto con las evaluaciones trimestrales de desempeño, cualquier queja, sugerencia o denuncia, y la evaluación anual de clima laboral.</p> <p>Evidencia: Plan de Capacitaciones Institucional. Reportes de proyecto de actualización de marco institucional. Evaluación trimestral de en relación a Acuerdos de Desempeño. Reportes del Buzón de Sugerencias. Evaluación de Clima Organizacional. De igual manera, con la implementación de la Comisión de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN) y sus sensibilizaciones, se ha reforzado la información del trato profesional y adecuado entre colaboradores.</p>	<p>No se han planificado, diseñado e implementado herramientas para mantener y medir el desempeño de las nuevas habilidades que estamos adquiriendo con los talleres de liderazgo efectivo y demás, a pesar de que las herramientas existentes funcionan bien para las anteriores necesidades.</p>

Subcriterio 1.2 Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores):</p> <p>1) Definen e instruyen oportunamente las actualizaciones de las estructuras organizativas, procesos, manuales, funciones, responsabilidades y competencias adecuadas que garanticen la agilidad de la organización.</p>	<p>Tenemos una Comisión de Revisión y Actualización de Procesos que se encuentra trabajando en la mejora de los procesos y manuales, de la mano tanto de los colaboradores dueños de procesos como de los responsables de los mismos. Por otro lado, nos encontramos en el diseño de una estructura organizativa modernizada, lo que nos llevará a revisar y actualizar los manuales de funciones, responsabilidades y cargos.</p> <p>En ambos casos estamos instaurando las actividades de control correspondientes a los nuevos procedimientos y manuales a medida que los vamos trabajando.</p> <p>De igual manera, estamos culminando la actualización al Manual de Cargos.</p> <p>Evidencia: Levantamientos de la Comisión de Revisión y Actualización de Procesos. Propuestas de Estructura Organizativa. Manual de Cargos sometido a evaluación del MAP</p>	<p>No hemos terminado los procesos de revisión y actualización mencionados anteriormente.</p>
<p>2) Emplean objetivos y resultados cuantificables para todos los niveles y áreas, con indicadores para medir y evaluar el desempeño y el impacto de la organización.</p>	<p>A través de la metodología de los Acuerdos de Desempeño, el seguimiento trimestral a los POAs, el seguimiento a los Hitos Presidenciales (antes Metas Presidenciales), nos mantenemos midiendo y</p>	

	<p>actuando con base en los resultados de la institución.</p> <p>Evidencia: Acuerdos de Desempeño y seguimiento trimestral a los mismos. Seguimiento trimestral al POA. Seguimiento a los Hitos Presidenciales.</p>	
<p>3) Introducen mejoras en el sistema de gestión y el rendimiento de la organización de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades diferenciadas de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, perspectiva de género, diversidad, promoviendo la participación social y de otros sectores, en los planes y las decisiones, etc.).</p>	<p>Apoyamos y velamos por la implementación del Plan de Priorización Provincial de Presidencia, buscando el desarrollo de distintas comunidades. De igual manera, a través de la Dirección de Apoyo a la Industria, tenemos programas para emprendedores de dos sectores prioritarios (mujeres y jóvenes), a los que se les da un enfoque especial diferenciado, teniendo en cuenta sus necesidades.</p> <p>Evidencia: Reportes de Seguimiento a Hitos Presidenciales con segregación provincial. Reportes de las distintas áreas de la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria.</p>	<p>Los procesos de gestión, planes y toma de decisiones no son lo suficientemente participativos, en relación a los distintos grupos de interés y ciudadanos/clientes.</p>
<p>4) Gestionan un sistema de información, sistema de Gestión de control interno, y de gestión de riesgos, para el monitoreo permanente de los logros estratégicos y operativos de la organización.</p>	<p>Nos encontramos actualizando los sistemas de control interno, a través de la evidencia de las NOBACI, el sistema de validación y administración de riesgos, y el seguimiento a los logros estratégicos y operativos a través del seguimiento al POA.</p> <p>Evidencia: Reportes de avance NOBACI, minutas de reuniones NOBACI. Seguimiento trimestral al POA. Propuesta del Valoración y Administración de Riesgos.</p>	<p>No hemos completado e implementado los sistemas de control interno y el de validación y administración de riesgos para poder realizar una aplicación correcta e idónea.</p>

<p>5) Aplican los principios de gestión de la Calidad Total o se tienen instalados sistemas de gestión de calidad o de certificación como el CAF, el EFQM, la Norma ISO 9001, etc.</p>	<p>Mantenemos el sistema de diagnóstico CAF, y estamos preparando la institución para iniciar el proceso de Implementación y Certificación ISO9001.</p> <p>Evidencia: Autodiagnóstico CAF. Plan de Mejora CAF. Minutas de reuniones con INDOCAL. Borrador de Acuerdo con INDOCAL para implementación de ISO 9001, ISO37001 y ISO37301.</p>	<p>Aún no tenemos controles y metodología ISO9001 en efecto, dado que estamos iniciando el proceso de capacitaciones iniciales para la Implementación y Certificación ISO9001.</p>
<p>6) Aseguran una efectiva comunicación externa a todos los grupos de interés; e interna, en toda la organización, a través del uso de medios de gran/mayor alcance a la población, incluidas las redes sociales.</p>	<p>Mantenemos una presencia dinámica en redes sociales y a través de medios tradicionales mediante entrevistas y campañas mediáticas. De igual manera, estamos implementando herramientas de comunicación directa como encuestas de satisfacción, Líneas de Solicitud de Acceso a la Información y 3-1-1. En las áreas misionales, realizamos anualmente levantamientos de necesidades para diseñar mejores programas según los requerimientos de los grupos de interés y disponibilidad de recursos.</p> <p>Evidencia: Redes sociales de PROINDUSTRIA. Reportes de la Oficina de Acceso a la Información. Levantamiento para elaboración del Programa Nacional de Capacitación</p>	<p>No hemos terminado el proceso de mejora del conocimiento de la ciudadanía relacionado a nuestra naturaleza, funciones y servicios, por lo que no hemos alcanzado los niveles de información deseados.</p>
<p>7) Aseguran las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos, la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p>	<p>Trabajamos constantemente en mejorar la comunicación entre los distintos departamentos, y estamos tomando capacitaciones de Liderazgo Efectivo para mejorar la gestión de proyectos, gestión de equipos de trabajo, empoderamiento de colaboradores e inteligencia emocional para</p>	<p>Aún no hemos elevando los niveles de comunicación y el trabajo en equipo entre las distintas áreas organizacionales a los niveles deseados, a pesar del progreso alcanzado.</p>

	<p>continuar la mejora de los flujos de trabajo en equipo.</p> <p>Evidencia: Reportes de participación en capacitaciones en diversos temas de Liderazgo Efectivo, con la participación de los encargados y directores de la institución.</p>	
<p>8) Aseguran una buena comunicación interna y externa en toda la organización a través del uso de medios de gran /mayor alcance a la población, incluidas las redes sociales.</p>	<p>Mantenemos una presencia dinámica en redes sociales y a través de medios tradicionales mediante entrevistas y campañas mediáticas. De igual manera, estamos implementando herramientas de comunicación directa como encuestas de satisfacción, Líneas de Solicitud de Acceso a la Información y 3-1-1. Hemos implementado programas de comunicación de informaciones de interés de parte del área de Recursos Humanos, mediante correos masivos.</p> <p>Evidencia: Redes sociales de PROINDUSTRIA. Reportes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	<p>Las campañas de comunicación interna no poseen el nivel de robustez deseado por la institución.</p>
<p>9) Muestran su compromiso con la innovación, promoviendo la cultura de mejora continua y fomentando la retroalimentación de los empleados.</p>	<p>Como parte del proyecto de mejora de cultura, estamos tomando y aplicando a numerosas capacitaciones obtenidas mediante cooperación internacional y a través de otras instituciones, en una multitud de temas tanto misionales como transversales. De igual manera, tenemos canales de retroalimentación anónima a disposición de los empleados, tanto para sugerencias como para reclamos y denuncias, así como un Programa de Sugerencias que tengan un impacto positivo en las operaciones de la Institución.</p>	<p>No hemos alcanzado aún el nivel de conocimiento de los colaboradores sobre el Programa de Sugerencias, ni hemos realizado la revisión y actualización del mismo.</p>

	Evidencia: Reportes de participación en capacitaciones en diversos temas, con la participación de colaboradores de diversos grupos ocupacionales en la institución. Reportes del Buzón de Sugerencias. Programa de Sugerencias.	
10) Comunican las iniciativas de cambio y los efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes, previo a la implementación de los mismos.	<p>Por protocolo, tanto para NOBACI como por buenas prácticas, se notifica por escrito nuevas iniciativas, comités y comisiones, cambios a existentes y actualizaciones de procesos, políticas y manuales a los incumbentes, como paso necesario para validar la implementación de dichas implementaciones.</p> <p>Evidencia: Comunicaciones internas y correos electrónicos con iniciativas, comités, comisiones, procedimientos, manuales, y demás, nuevos o actualizados.</p>	No se han terminado de implementar los Planes de Informes que reforzarán este punto.

Subcriterio I.3 Inspirar, motivar y apoyar a las personas en la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores):		
1) Predican con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. Estimulando la creación de equipos de mejoras y participando en actividades que realiza la organización que promuevan. (Por ejemplo, integridad, sentido, respeto, participación, innovación, empoderamiento, precisión, responsabilidad, agilidad).	Como parte del proyecto de mejora de cultura, estamos tomando capacitaciones de Liderazgo Efectivo para mejorar la gestión de proyectos, gestión de equipos de trabajo, empoderamiento de colaboradores e inteligencia emocional para garantizar una mejor aplicación de los valores institucionales, entre otras capacitaciones transversales. De igual manera, se realiza una Encuesta de Clima Laboral cada dos años.	No tenemos una medición de cumplimiento con los valores ni de satisfacción de los colaboradores de mayor frecuencia que la Encuesta anual de Clima Laboral.

	<p>Evidencia: Reportes de participación en capacitaciones en diversos temas, con la participación de los encargados y directores de la institución. Resultados de Encuesta de Clima Laboral.</p>	
<p>2) Inspiran a través de una cultura de respeto y liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la apertura para contrarrestar cualquier tipo de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades y abordando las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>Además de estar tomando capacitaciones para mejorar la gestión de proyectos, gestión de equipos de trabajo, empoderamiento de colaboradores e inteligencia emocional para garantizar una mejor aplicación de los valores institucionales, contamos con las acciones de sensibilización a la Comisión de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo.</p> <p>Evidencia: Reportes de participación en capacitaciones en diversos temas, con la participación de colaboradores de todos los niveles de la institución.</p>	<p>No tenemos una medición de cumplimiento con los valores ni de satisfacción de los colaboradores de mayor frecuencia que la Encuesta anual de Clima Laboral.</p>
<p>3) Informan y consultan a los empleados, de forma regular o periódica, sobre asuntos claves relacionados con la organización.</p>	<p>Parte del proceso de reestructuración de imagen y mejoras en gestión es la medición de opinión y percepción de los colaboradores, así como la realización de la Encuesta de Clima Laboral, que se realiza cada dos años. De igual manera, para la toma de decisiones, se realizan reuniones, tanto regulares como ad-hoc, para la toma de decisiones clave con la opinión e información proveída por colaboradores en áreas clave para el tema en cuestión.</p> <p>Evidencia: Reportes de participación en capacitaciones en diversos temas de Liderazgo Efectivo, con la participación de los encargados y</p>	

	directores de la institución. Resultados de Encuesta de Clima Laboral. Minutas de reuniones.	
4) Empoderan y apoyan al personal en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos, proporcionándoles retroalimentación oportuna, para mejorar el desempeño, tanto grupal como individual.	<p>Como parte del proyecto de mejora de cultura, estamos tomando capacitaciones de Liderazgo Efectivo para mejorar la gestión de proyectos, gestión de equipos de trabajo, con especial enfoque en empoderamiento de colaboradores e inteligencia emocional. De igual manera, y como parte del mismo proceso, estamos reestructurando la misión, visión y valores departamentales de Recursos Humanos para que tengan un impacto más eficaz en mejorar las relaciones entre colaboradores, supervisores y encargados, así como mejorar el ambiente laboral y, en consecuencia, el desempeño del personal.</p> <p>Evidencia: Reportes de participación en capacitaciones en diversos temas de Liderazgo Efectivo, con la participación de los encargados y directores de la institución. Informes del proyecto de actualización del Marco Institucional. Informes del proyecto de actualización del Marco Departamental de Recursos Humanos.</p>	No hemos terminado el proceso para poder aplicar efectivamente todas las herramientas del proyecto de actualización del marco institucional mencionado antes.
5) Motivan, fomentan y potencializan a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	<p>Tenemos una tradición de delegación de autoridad, responsabilidad y competencias que se refleja en las políticas y procedimientos de la institución. Esto lo complementamos con el proyecto de mejora de cultura institucional, y con las actualizaciones surgidas a raíz de los requerimientos de las NOBACI.</p> <p>Evidencia: Informes del proyecto de actualización de Marco Institucional. Matriz de delegación de</p>	

	funciones y suplencias. Evidencia de NOBACI sobre supervisión de procesos y segregación de funciones.	
6) Promueven una cultura de aprendizaje para estimular a que los empleados desarrollen sus competencias y se adapten y cumplan con nueva demandas y requisitos (anticipándose y adaptándose a los cambios).	<p>Tenemos tanto un plan de capacitaciones a nivel institucional como iniciativas independientes dentro de las áreas organizativas de participar en capacitaciones, talleres, seminarios web que refuercen las habilidades de sus integrantes, ya sea en colaboración con otras instituciones públicas, o con instituciones externas, siempre respetando la disponibilidad presupuestaria y evaluando su potencial beneficio para la institución, incluyendo las labores de gestión de capacitaciones por parte del área de Cooperación Internacional.</p> <p>Evidencia: Plan Institucional de Capacitaciones. Informes de participación en capacitaciones y talleres. Reportes de ejecuciones presupuestarias.</p>	No tenemos el seguimiento a dichas capacitaciones con la frecuencia y medición de impacto deseadas.
7) Reconocen y premian los esfuerzos, tanto individuales como de los equipos de trabajo.	<p>Hemos incorporado y reinstaurado iniciativas de fomento al buen desempeño, amparados en los buenos resultados y prácticas recomendadas por el Ministerio de Administración Pública, así como el publicitar los resultados destacables en materias de calidad, atención al ciudadano, y buen desempeño. De igual manera tenemos un Programa de Sugerencias que contempla premiar las sugerencias que generen un impacto positivo en la institución. Este programa se encuentra vigente, pero tenemos programado reestructurarlo para incluir reconocimientos no monetarios para sugerencias que traigan impactos positivos moderados. De igual manera, al recibir retroalimentación positiva por medio de los canales de Calidad en la</p>	No tenemos premios no monetarios considerados dentro del Programa de Sugerencias ni tenemos los niveles deseados de reconocimientos a los colaboradores fuera de dicho programa.

	<p>Gestión, como el Buzón de Quejas y Sugerencias, se procede a comunicar personalmente al área correspondiente.</p> <p>Evidencia: Programa de Sugerencias. Seguimiento a Acuerdos de Desempeño. Reportes de Buzón de Quejas y Sugerencias.</p>	
--	---	--

Subcriterio 1.4 Gestionar relaciones efectivas con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores):		
<p>1) Analizan y monitorean las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades políticas relevantes, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y comparten estos datos con la organización.</p>	<p>Las necesidades de nuestros principales grupos de interés se recogen tanto a nivel anual para preparar las acciones de nuestra Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria, como a través de los representantes de las Asociaciones Industriales del Sector Privado, quienes además son parte de nuestro Consejo Directivo, asegurando que nuestros lineamientos estratégicos van de acuerdo a sus intereses tanto como los del Estado Dominicano. De igual manera, estamos trabajando en el marco del Acuerdo Interinstitucional entre la ONE y PROINDUSTRIA para tener un mejor intercambio de información estadística relevante</p>	

	<p>para ambas instituciones y sus grupos de interés respectivos.</p> <p>Evidencia: Levantamiento de necesidades de los industriales para el Programa Nacional de Capacitación de la Div. De Fomento a la Innovación. Minutas del Consejo Directivo de PROINDUSTRIA. Acuerdo ONE-PROINDUSTRIA.</p>	
<p>2) Desarrollan y mantienen relaciones proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas apropiadas.</p>	<p>Mantenemos una comunicación efectiva con las distintas instituciones como el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES, el Ministerio de Presidencia, el Ministerio de Administración Pública, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Hacienda, la Dirección General de Impuestos Internos, la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, la Oficina Nacional de Estadística, la Contraloría General de la República, entre otros. Esta comunicación se mantiene tanto para suministrar insumos y cumplir con normativas, como para coordinar proyectos, realizar solicitudes o llevar a cabo acciones conjuntas.</p> <p>Evidencia: Minutas de reuniones con otras instituciones. Acuerdos interinstitucionales. Correos electrónicos.</p>	
<p>3) Identifican las políticas públicas relevantes para la organización y las incorporan a la gestión.</p>	<p>Nos aseguramos que nuestro accionar esté alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo, los ODS, el PNPSP, las priorizaciones del Plan de Gobierno, y estamos atentos ante oportunidades de sinergia con otras instituciones para generar o potenciar proyectos. De igual manera,</p>	

	<p>organizamos y lanzamos el primer Reconocimiento a la Innovación Industrial, con miras a premiar y fomentar la innovación dentro del sector manufacturero, mediante la visibilización de su impacto y resultados en empresas que la apliquen.</p> <p>Evidencia: Matriz de Productos Priorizados PNPS PROINDUSTRIA. PEI de PROINDUSTRIA. POAs de PROINDUSTRIA. Videos, fotografías y listado de asistencia al Reconocimiento a la Innovación Industrial.</p>	
<p>4) Alinean el desempeño de la organización con las políticas públicas y las decisiones políticas.</p>	<p>Nos aseguramos que nuestro accionar esté alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo, los ODS, el PNPS, las priorizaciones del Plan de Gobierno, y estamos atentos ante oportunidades de sinergia con otras instituciones para generar o potenciar proyectos. De igual manera, mantenemos un monitoreo constante a través de los programas de Hitos Presidenciales y los Informes Semanales de Logros a Presidencia.</p> <p>Evidencia: Matriz de Productos Priorizados PNPS PROINDUSTRIA. PEI de PROINDUSTRIA. Seguimiento a POA. Seguimiento a Hitos Presidenciales. Informes Semanales a Presidencia.</p>	
<p>5) Gestionan y desarrollan asociaciones con grupos de interés importantes (ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, grupos de presión y asociaciones profesionales, industria, otras autoridades públicas, etc.).</p>	<p>Las principales Asociaciones Industriales del Sector Privado forman parte de nuestro Consejo Directivo junto con varias instituciones públicas y ministerios, asegurando que nuestros lineamientos estratégicos van de acuerdo a sus intereses tanto como los del Estado Dominicano, según estipula la Ley 392-07 y sus modificaciones Ley 542-14 y Ley 242-20. De igual manera, establecemos Acuerdos</p>	

	<p>con Instituciones Públicas y privadas para llevar a cabo proyectos importantes dentro de nuestras labores de fomento al desarrollo y la competitividad de las industrias. De igual manera, tenemos un Departamento de Encadenamiento Productivo, dedicado a la formación de grupos asociativos, clústeres y encadenamientos entre pequeños productores, particularmente aquellos con vocación exportadora, y empresas tractoras.</p> <p>Evidencia: Ley 392-07 de Competitividad e Innovación Industrial, Capítulo II, Art. 5. Ley 242-20, Art. 2. Acuerdos Interinstitucionales. Reportes de Encadenamientos Productivos y Grupos Asociativos en gestación o formados y Rondas de Negocios organizadas.</p>	
6) Participan en actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	<p>Participamos en actividades tanto de Instituciones Públicas como de colectivos de la sociedad civil y de nuestros grupos de interés, registrando dichas participaciones en nuestras redes sociales.</p> <p>Evidencia: Publicaciones en medios y redes de reuniones de interés, participación en actividades y actos públicos.</p>	
7) Promueven la conciencia pública, la reputación y el reconocimiento de la organización y desarrollan un concepto de marketing/publicidad centrado en las necesidades de los grupos de interés.	<p>Hemos estado llevando a cabo una agresiva campaña de educación e imagen pública con relación a las funciones y servicios que prestamos, así como participación en los medios tradicionales y digitales tanto a nivel informativo como a nivel de convocatorias relacionadas a nuestros servicios.</p> <p>Evidencia: Informes del Depto. de Comunicaciones. Detalles de las Campañas de Comunicación. Publicaciones en medios y redes.</p>	

--	--	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.

Considerar lo que la organización está haciendo para lograr lo siguiente.

Subcriterio 2.1. Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno, así como la Información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Identifica las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos, mediante el análisis regular del entorno externo, incluido el cambio legal, político, variables socioculturales, económicas, demográficas y la digitalización, factores globales como el cambio climático y otros, como insumos para estrategias y planes.	Mantenemos un monitoreo constante de logros, metas, proyectos en curso y objetivos a través del seguimiento al POA y los reportes semanales y mensuales a Presidencia. De igual manera, analizamos las noticias y las estadísticas relevantes para controlar y ajustar nuestras variables de producción institucional. Evidencia: Informes de Seguimiento a POA. Informes Semanales a Presidencia. Informes de Seguimiento a Hitos Presidenciales.	
2) Tiene identificados a todos los grupos de interés relevantes y se realizan levantamientos periódicos de sus necesidades y expectativas.	Tenemos identificados y representados en la institución los distintos grupos de interés. De igual manera realizamos levantamientos anuales de necesidades y expectativas a través de la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria, así como las herramientas de Calidad como el control de quejas, sugerencias y reclamaciones y las solicitudes de acceso a información. Evidencia: Reportes de la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria. Reportes de Buzón de	

	Sugerencias. Reportes de la Oficina de Acceso a la Información.	
3) Analiza las reformas del sector público que les conciernen, para redefinir/revisar estrategias a considerar en la planificación.	<p>Nos mantenemos en contacto con los entes regidores de las políticas y prioridades, a través de correos electrónicos, herramientas de control, reuniones y mesas de trabajo, envío de evidencias y plataformas de carga y monitoreo. De igual manera, ajustamos las directrices estratégicas según sea necesario.</p> <p>Evidencia: Correos electrónicos y minutas de reuniones con otras instituciones. Plataformas RUTA, Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública (SMMGP), NOBACI, OGTIC, Sistema 3-1-1, entre otros.</p>	
4) Analiza el desempeño interno y las capacidades de la organización, enfocándose en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (riesgos internos y externos). Por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos, etc.	<p>Realizamos análisis de reportes y seguimientos a proyectos en curso, análisis de costo-beneficio a proyectos potenciales, logro de objetivos, cumplimiento del POA, entre otros. De igual manera, tenemos un sistema de Valoración y Administración de Riesgos vigente, el cual está en proceso de actualización.</p> <p>Evidencia: Reportes de las áreas institucionales con implementación de proyectos, entre esas la Div. De Formulación, Evaluación y Monitoreo de P.P.P. Informes de Seguimiento al POA, Informes Semanales a Presidencia, Seguimiento a Hitos Presidenciales, Sistema de Valoración y Administración de Riesgos.</p>	

Subcriterio 2.2. Elaborar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
<p>1) Traduce la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) en base a prioridades y a las estrategias nacionales.</p>	<p>Nos aseguramos que nuestro accionar a nivel de PEI y POA y proyectos puntuales estén alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo, los ODS, el PNPSP, las priorizaciones del Plan de Gobierno, y estamos atentos ante oportunidades de sinergia con otras instituciones para generar o potenciar proyectos. De igual manera, mantenemos un monitoreo constante a través de los programas de Hitos Presidenciales y los Informes Semanales de Logros a Presidencia. Esto incluye las políticas de priorización por provincia.</p> <p>Evidencia: PEI de PROINDUSTRIA. POA de PROINDUSTRIA. Seguimiento de POA PROINDUSTRIA. Seguimiento a Hitos Presidenciales. Informes Semanales a Presidencia.</p>	
<p>2) Involucra los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p>	<p>Nuestros grupos de interés están involucrados desde la dirección de la institución, siendo miembros de nuestro Consejo Directivo por Ley, tanto los representantes de los grupos de interés del sector privado como los representantes del sector público. Esto los involucra desde la fase de planificación estratégica y operativa hasta la supervisión de ejecuciones de proyectos y los logros institucionales.</p>	

	Evidencia: Ley 392-07 de Competitividad e Innovación Industrial, Capítulo II, Art. 5. Ley 242-20, Art. 2. Acuerdos Interinstitucionales.	
3) Integra aspectos de sostenibilidad, (gestión ambiental), responsabilidad social, diversidad y de género en las estrategias y planes de la organización.	<p>Estamos trabajando con un grupo de trabajo del Banco Mundial con una interesante iniciativa que potenciará nuestra gestión ambiental, tanto institucional como para nuestros grupos de interés. De igual manera, tenemos acuerdos institucionales para incrementar el impacto de nuestras iniciativas de responsabilidad social y de género en los parques industriales y zonas francas a través del acuerdo con INAIPI. Por último, estamos trabajando en una revisión profunda de los manuales y procedimientos de gestión de Parques Industriales, Distritos Industriales y Parques de Zonas Francas, para incluir desde el procedimiento los aspectos de responsabilidad ambiental, social, diversidad y equidad de género, entre otros aspectos clave.</p> <p>Por último, acabamos de desarrollar un proyecto para potenciar el impacto en las mujeres que desean emprender en el sector industrial manufacturero.</p> <p>Evidencia: Minutas de reuniones de proyecto Eco parques del Banco Mundial y el MICM. Acuerdo con el INAIPI. Minutas, informes y comunicaciones del Proyecto “Mujer Emprende”.</p>	No tenemos el impacto ni el alcance óptimo, tanto en el área ambiental como en la responsabilidad social, con las iniciativas que implementamos.
4) Asegura la disponibilidad de recursos para una implementación efectiva del plan. Por ejemplo: presupuesto anual, plan anual de compras para las licitaciones correspondientes, previsión de fondos, gestión de donaciones, etc.	Cumplimos con tener un presupuesto anual sometido a aprobación del Consejo Directivo, así como un Plan Anual de Compras y procesos de compras a través del Comité de Compras y	

Documento Externo
SGC-MAP

	<p>Contrataciones, según los requisitos y normativas de ley.</p> <p>Evidencia: Aprobación del Presupuesto Anual Institucional. Plan anual de Compras y Contrataciones. Reportes del Comité de Compras y Contrataciones. Reportes de Ejecución Presupuestaria.</p>	
--	---	--

Subcriterio 2.3. Comunicar, implementar y revisar estrategias y planes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Implanta la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.	<p>A través del PEI y POA, que están alineados con la END, los ODS, el PNPSP, las priorizaciones del Plan de Gobierno, entre otros, definimos los marcos temporales, inicio y duración de nuestra producción anual, distribuyendo los proyectos y procesos a través de las distintas áreas organizativas, y estableciendo claramente la interrelación de responsabilidades en la consecución de esas metas.</p> <p>Evidencia: PEI de PROINDUSTRIA. POA de PROINDUSTRIA. Seguimiento de POA PROINDUSTRIA. Seguimiento a Hitos Presidenciales. Informes Semanales a Presidencia.</p>	
2) Elabora planes y tareas con sus respectivos indicadores para las diferentes áreas de la organización, partiendo de los objetivos estratégicos y operativos.	<p>Cada área organizacional tiene plasmados en el POA sus correspondientes métricas e indicadores. A nivel de las áreas, se utilizan otra subserie de indicadores que luego se reflejan y controlan en las estadísticas institucionales.</p>	

	Evidencia: POA de PROINDUSTRIA. Seguimiento trimestral a POA de las áreas organizacionales.	
3) Comunica eficazmente los objetivos las estrategias, planes/ tareas y los resultados previstos/logrados a los grupos de interés y al personal en los diferentes niveles organizacionales para garantizar una implementación efectiva y uniforme.	<p>A nivel interno, realizamos los reportes semanales y mensuales de logros institucionales. A nivel externo, publicamos nuestras estadísticas trimestrales en la página de transparencia, así como el PEI y POA. Los logros más relevantes son comunicados como parte de nuestras campañas de comunicación en medios (tradicionales y digitales).</p> <p>Evidencia: Portal de Transparencia. Publicaciones en medios y redes. PEI de PROINDUSTRIA. POA de PROINDUSTRIA. Seguimiento de POA PROINDUSTRIA. Seguimiento a Hitos Presidenciales. Informes Semanales a Presidencia.</p>	No tenemos un nivel óptimo en las comunicaciones internas.
4) Realiza un monitoreo, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización en todos los niveles, con los responsables de los mismos (direcciones, departamentos, personal) para conocer el nivel de avance alcanzado y realizar los ajustes o cambios necesarios.	<p>Realizamos varios seguimientos y monitoreos de los logros institucionales, empezando por el Informe Semestral y Memoria Anual, continuando con los informes trimestrales de seguimiento del POA, y terminando con los informes mensuales y semanales de logros por área organizacional.</p> <p>Evidencia: PEI de PROINDUSTRIA. POA de PROINDUSTRIA. Seguimiento de POA PROINDUSTRIA. Seguimiento a Hitos Presidenciales. Informes Semanales a Presidencia.</p>	

Subcriterio 2.4. Gestionar el cambio y la innovación para garantizar la agilidad y la resiliencia de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Identifica las necesidades de cambio y posibles impulsores de innovaciones considerando la oportunidad de aplicación de las tecnologías.	<p>Buscamos y evaluamos oportunidades de implementación o desarrollo de nuevas herramientas que nos ayuden a mejorar el desempeño y comunicación interno, como el actual proyecto de digitalización que nos permitirá tener un mayor control de los reportes de logros y estadísticas. De igual manera, también aplicamos a capacitaciones y actividades formativas que puedan potenciar el nivel de innovación interna de la institución.</p> <p>Evidencia: Informes y minutas del Proyecto de Digitalización. Informes del Depto. de Comunicaciones. Listados de participación en actividades formativas.</p>	
2) Construye una cultura impulsada por la innovación y crea un espacio para el desarrollo entre organizaciones, por ejemplo: a través de la formación, el benchmarking/benchlearning, laboratorios de conocimiento, etc.	<p>Tenemos varias iniciativas de capacitación del personal, tanto de las áreas como coordinadas a través de RRHH, participamos en cursos y talleres ofrecidos por otras instituciones, incluyendo seminarios web tipo benchmarking y benchlearning, y en el marco del proyecto de actualización de la cultura organizacional, tocamos puntos de liderazgo efectivo que fomente un espacio de innovación y buen ambiente laboral para incentivar indirectamente a los colaboradores.</p> <p>Evidencia: Minutas y listados de participaciones en seminarios, talleres, capacitaciones. Plan Institucional de Capacitaciones.</p>	

<p>3) Comunica la política de innovación y los resultados de la organización a todos los grupos de interés relevantes.</p>	<p>A nivel interno, tenemos una excelente y directa comunicación de las políticas y programas de innovación, a través de los contactos directos y el Consejo Directivo. A nivel externo, tenemos los canales de comunicación masivos y redes sociales mediante las cuales realizamos los anuncios relacionados a todo tipo de iniciativas, incluyendo programas relacionados a la innovación.</p> <p>Evidencia: Correos electrónicos y comunicaciones de aprobación o actualización de políticas y programas. Informes de la División de Fomento a la Innovación y la División de Incubación y Aceleración de Industrias. Publicaciones de cursos y oportunidades para industriales y emprendedores en nuestras redes.</p>	
<p>4) Promueve los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión y para hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/ clientes, reducir costos y proporcionarles bienes y/o servicios con un mayor valor agregado.</p>	<p>Mantenemos un Programa de Sugerencias para incentivar y premiar las ideas innovadoras de los colaboradores que tengan un impacto significativo en la institución. De igual manera, realizamos levantamientos de las necesidades de nuestros grupos de interés, así como encuestas de satisfacción ciudadana para monitorear los movimientos y tendencias de la expectativa de los mismos.</p> <p>Evidencia: Programa de Sugerencias. Levantamiento de Necesidades de los Industriales de la Div. De Fomento a la Innovación.</p>	
<p>5) Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p>	<p>Realizamos nuestras prácticas de presupuesto teniendo en cuenta las metas y proyectos establecidos por las diferentes áreas organizacionales. De igual manera, estamos buscando oportunidades de realizar proyectos de</p>	

	<p>cooperación donde podamos maximizar y eficientizar el uso de los recursos de la institución a través de compartir la carga con otras entidades y grupos.</p> <p>Evidencia: Presupuesto Anual de la Institución. Informes de Ejecución Presupuestaria. Informes del Departamento Financiero. Informes del Departamento de Revisión y Análisis. Contratos de Reconocimiento de Inversión. Acuerdos Interinstitucionales.</p>	
--	---	--

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente.

Subcriterio 3.1. Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
<p>1) Analiza periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, de acuerdo con la estrategia de la organización.</p>	<p>Realizamos periódicamente un estudio de clima laboral y levantamiento de necesidades de las áreas a nivel de personal, pero actualmente nos encontramos en un proceso de modernización de la cultura institucional, donde uno de los ejes clave es la dinamización y el enfoque humano de las labores del área de Gestión Humana.</p> <p>Evidencia: Informes y minutas de reunión del proyecto de modernización de marco y cultura institucional.</p>	

<p>2) Desarrolla e implementa una política transparente de recursos humanos basada en criterios objetivos para el reclutamiento, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y la asignación de funciones gerenciales, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro.</p>	<p>Además de mantener los manuales de políticas y procesos contratación, inducción, capacitación y promoción de colaboradores revisados y cumpliendo con los requerimientos de las NOBACI, supervisados por la Contraloría, mantenemos los manuales de cargos con una clara definición de las responsabilidades, roles, lugar dentro de la estructura organizacional y circunstancias afines. Esto se divulga y comparte a los candidatos tan pronto se incorporan a la institución.</p> <p>Evidencia: Manual de Recursos Humanos, Procedimientos de Contratación, Inducción, Capacitación y Promoción. Manuales de Cargos de PROINDUSTRIA.</p>	
<p>3) Implementa en la política de recursos humanos considerando los principios de equidad, neutralidad política, mérito, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y equilibrio entre el trabajo y la vida laboral.</p>	<p>Además de mantener los manuales de políticas y procesos contratación, inducción, capacitación y promoción de colaboradores revisados y cumpliendo con los requerimientos de las NOBACI, supervisados por la Contraloría, tenemos claramente establecidas las políticas y procedimientos de contratación, y monitoreamos desde el Depto. de Recursos Humanos y de Planificación y Desarrollo diversos indicadores de igualdad de oportunidades, clima laboral, equidad en la fuerza laboral, competitividad salarial, entre otros.</p> <p>Evidencia: Manual de Recursos Humanos, Procedimientos de Contratación, Inducción, Capacitación y Promoción. Manuales de Cargos de PROINDUSTRIA. Estadísticas de colaboradores</p>	

	por género. Encuesta de Clima Organizacional. Informe de Escala Salarial.	
4) Gestiona el desarrollo de la carrera profesional basada en criterios de mérito, justicia, igualdad de oportunidades y sin discriminación o exclusiones.	Además de mantener los manuales de políticas y procesos contratación, inducción, capacitación y promoción de colaboradores revisados y cumpliendo con los requerimientos de las NOBACI, supervisados por la Contraloría, tenemos claramente establecidas las políticas y procedimientos de contratación, y monitoreamos desde el Depto. de Recursos Humanos y de Planificación y Desarrollo diversos indicadores de igualdad de oportunidades, clima laboral, equidad en la fuerza laboral, competitividad salarial, entre otros. Evidencia: Manual de Recursos Humanos, Procedimientos de Contratación, Inducción, Capacitación y Promoción. Manuales de Cargos de PROINDUSTRIA. Estadísticas de colaboradores por género. Encuesta de Clima Organizacional. Informe de Escala Salarial.	
5) Apoya una cultura de desempeño: definiendo objetivos de desempeño con las personas (acuerdos de desempeño), monitoreando y evaluando el desempeño sistemáticamente y conduciendo diálogos de desempeño con las personas.	Mantenemos el sistema de acuerdos de desempeño, con evaluaciones trimestrales entre supervisor y supervisado, mediante las cuales se identifican y corrigen posibles eventualidades en cumplimiento de objetivos de los colaboradores. Evidencia: Acuerdos de Desempeño y evaluaciones trimestrales a acuerdos de desempeño.	
6) Aplica una política de género como apoyo a la gestión eficaz de los recursos humanos de la organización, por ejemplo, mediante el	Llevamos control de estadísticas de empleo desagregados por sexo, con adicionales desagregaciones por grupo ocupacional.	No llevamos las estadísticas con la frecuencia deseada, para poder detectar situaciones o resaltar logros más frecuentemente y con mejor precisión.

<p>establecimiento de una unidad de género, datos o estadísticas desagregados por sexo, en cuanto a: la composición de los empleados, identificación de las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, niveles educativos, participación en programas de formación y/o actividades institucionales, rangos salariales, niveles de satisfacción, otros.</p>	<p>Evidencia: Estadísticas de colaboradores vinculados.</p>	
---	---	--

Subcriterio 3.2. Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
<p>1) Implementa una estrategia o plan de desarrollo de recursos humanos basado en las competencias actuales y futuras identificadas, las habilidades y los requisitos de desempeño de las personas.</p>	<p>Tenemos una estrategia anual de desarrollo de nuestros recursos humanos realizado en colaboración con las demás áreas organizacionales, para identificar las necesidades actuales y futuras, de cara a los proyectos a realizar en el futuro cercano. Esta se traduce en el Plan de Capacitaciones, que se complementa con talleres y cursos que puedan surgir de manera oportuna durante el año, a través de la oferta de otras instituciones.</p> <p>Evidencia: Plan Institucional de Capacitaciones. Minutas e informes de participaciones en talleres, seminarios y capacitaciones.</p>	
<p>2) Atrae y desarrolla los talentos necesarios para lograr la misión, visión y objetivos.</p>	<p>Realizamos la selección de nuestro personal de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución, la medición de necesidades de las unidades organizativas, y las políticas y</p>	

	<p>procedimientos de selección y contratación de personal que tenemos vigentes.</p> <p>Evidencia: Levantamiento de necesidades de los departamentos. Expedientes de Colaboradores. Procedimientos de Recursos Humanos.</p>	
<p>3) Permite nuevas e innovadoras formas de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento de diseño, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, aprendizaje electrónico, aprendizaje en el trabajo).</p>	<p>Dentro de nuestras actividades de desarrollo del personal, incluimos capacitaciones en habilidades suaves, habilidades de liderazgo eficiente, trabajo en equipo, y herramientas que puedan ser de utilidad para desarrollar competencias clave, ya sean dichas actividades a través del programa de actualización de cultura institucional, del Plan de Capacitaciones o a través de los talleres, seminarios y capacitaciones que nos ofrecen otras instituciones.</p> <p>Evidencia: Informes de participación de colaboradores en capacitaciones, talleres, seminarios y webinarios, así como minutas de los mismos.</p>	
<p>4) Establece planes de desarrollo de competencias individuales del personal, que incluyan habilidades personales y gerenciales, desarrollo de liderazgo, incluidos los instrumentos de gestión pública.</p>	<p>Tenemos una estrategia anual de desarrollo de nuestros recursos humanos realizado en colaboración con las demás áreas organizacionales, para identificar las necesidades actuales y futuras, de cara a los proyectos a realizar en el futuro cercano. Esta se traduce en el Plan de Capacitaciones, que se complementa con talleres y cursos que puedan surgir de manera oportuna durante el año, a través de la oferta de otras instituciones. Estas incluyen capacitaciones en temas de liderazgo eficaz, inteligencia emocional y capacitaciones en gestión pública y sus distintas herramientas.</p>	

	<p>Evidencia: Plan de Capacitaciones. Informes de participación de colaboradores en capacitaciones, talleres, seminarios y webinarios, así como minutas de los mismos.</p>	
<p>5) Guía y apoya a los nuevos empleados a través de tutoría, mentoría y asesoramiento individual.</p>	<p>Tenemos definidas las políticas y el procedimiento de inducción a nuevos empleados, el cual está estructurado para cumplimiento con las NOBACI. De igual manera, estamos actualizando los procesos del Depto. de Recursos Humanos para mejorar su servicio de cara a los clientes internos, los colaboradores de la institución.</p> <p>Evidencia: Políticas y Procedimiento de Inducción a nuevos empleados. Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos.</p>	
<p>6) Promueve la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Priorizamos la movilidad interna de colaboradores, comunicando por correo electrónico a la institución de manera oportuna los ascensos y transferencias de colaboradores a distintos puestos laborales.</p> <p>Evidencia: Correos electrónicos, Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos</p>	
<p>7) Desarrolla y promueve métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).</p>	<p>Tenemos una estrategia anual de desarrollo de nuestros recursos humanos realizado en colaboración con las demás áreas organizacionales, para identificar las necesidades actuales y futuras, de cara a los proyectos a realizar en el futuro cercano. Esta se traduce en el Plan de Capacitaciones, que se complementa con talleres y cursos que puedan surgir de manera oportuna</p>	

	<p>durante el año, a través de la oferta de otras instituciones.</p> <p>Evidencia: Plan de Capacitaciones. Informes de participación de colaboradores en capacitaciones, talleres, seminarios y webinarios, así como minutas de los mismos.</p>	
<p>8) Planifica las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.</p>	<p>Tenemos una estrategia anual de desarrollo de nuestros recursos humanos realizado en colaboración con las demás áreas organizacionales, para identificar las necesidades actuales y futuras, de cara a los proyectos a realizar en el futuro cercano. Esta se traduce en el Plan de Capacitaciones, que se complementa con talleres y cursos que puedan surgir de manera oportuna durante el año, a través de la oferta de otras instituciones. Entre los cursos y talleres externos, hemos identificado y tomado capacitaciones clave en sistemas de gestión de calidad, ejes transversales de políticas de gobierno para el PNPS y su aplicación, y cursos de Administración Pública, con el eje de ética y compromisos de los funcionarios.</p> <p>Evidencia: Informes de participación de colaboradores en capacitaciones, talleres, seminarios y webinarios, así como minutas de los mismos.</p>	
<p>9) Evalúa 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 del monitoreo y el análisis costo/beneficio.</p>	<p>Elaboramos nuestro Programa de Capacitaciones institucional, así como el de cada unidad organizacional, de acuerdo a las necesidades levantadas con dichas unidades y aprobado según la disponibilidad presupuestaria, evaluando el costo-beneficio proyectado. Una vez</p>	

	<p>implementado, evaluamos la eficiencia de dichas capacitaciones cruzando referencia con el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Evidencia: Informes de participación de colaboradores en capacitaciones, talleres, seminarios y webinarios, así como minutas de los mismos. Seguimiento a Acuerdos de Desempeño.</p>	
--	--	--

Subcriterio 3.3. Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Promueve una cultura de diálogo y comunicación abierta que propicia el aporte de ideas de los empleados y fomenta el trabajo en equipo.	<p>Trabajamos constantemente en mejorar la comunicación entre los distintos departamentos, y estamos tomando capacitaciones de Liderazgo Efectivo para mejorar la gestión de proyectos, gestión de equipos de trabajo, empoderamiento de colaboradores e inteligencia emocional para continuar la mejora de los flujos de trabajo en equipo.</p> <p>Evidencia: Informes de participación en capacitaciones de Liderazgo Efectivo.</p>	
2) Crea de forma proactiva, un entorno que propicie el aporte de ideas y sugerencias de los empleados y desarrolla mecanismos diálogo adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias,	Dentro del trabajo de mejora en la comunicación entre los distintos departamentos, y capacitaciones de Liderazgo Efectivo para mejorar la gestión de proyectos, gestión de equipos de trabajo, empoderamiento de colaboradores e inteligencia	Nuestros colaboradores no conocen bien nuestro Programa de Sugerencias.

<p>grupos de trabajo, lluvia de ideas (brainstorming)).</p>	<p>emocional (para continuar la mejora de los flujos de trabajo en equipo), buscamos crear un ambiente que permita el flujo de dichas ideas y sugerencias de manera orgánica. Asimismo, contamos con un Buzón de Sugerencias a disposición tanto de empleados como de ciudadanos, y contamos con un Programa de Sugerencias.</p> <p>Evidencia: Informes de participación en capacitaciones de Liderazgo Efectivo. Programa de Sugerencias. Reportes del Buzón de Sugerencias.</p>	
<p>3) Involucra a los empleados y sus representantes (por ejemplo, asociaciones de servidores públicos) en el desarrollo de planes, estrategias, objetivos, el diseño de procesos y en la identificación e implementación de actividades de mejora e innovación.</p>	<p>Los miembros de nuestra Asociación de Servidores Públicos son personas clave en distintas áreas organizacionales, de manera que estén involucrados en las etapas de planificación y consecución de objetivos. De igual manera, la Comisión de Revisión y Actualización de Procesos realiza sus levantamientos directamente con los colaboradores que ejecutan los procesos a la hora de diagnosticar los mismos, obteniendo retroalimentación de primera mano para realizar sus diagnósticos de mejora y actualización.</p> <p>Evidencia: Acta de Conformación de la Asociación de Servidores Públicos. Comunicación de conformación de Comisión de Revisión y Actualización de Procesos. Levantamiento de Revisión y Actualización de Procesos.</p>	
<p>4) Procura el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>	<p>Mediante la implementación de la metodología de los Acuerdos de Desempeño, nos aseguramos que tanto los colaboradores supervisados como los supervisores presenten un consenso entre la</p>	

	<p>expectativa de desempeño y objetivos, la medición de los mismos y la metodología para conseguirlos.</p> <p>Evidencia: Acuerdos de Desempeño y reportes de seguimiento a los mismos.</p>	
<p>5) Realiza periódicamente encuestas a los empleados sobre el guía laboral y publica sus resultados, resúmenes de comentarios, interpretaciones y acciones de mejora derivadas.</p>	<p>Realizamos encuestas a los empleados sobre diversos elementos de su ambiente laboral, incluyendo un diagnóstico de sus necesidades y comentarios de posibles mejoras.</p> <p>Evidencia: Encuesta de Clima Laboral.</p>	
<p>6) Asegura buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p>	<p>Trabajamos en un proyecto que incrementará nuestra habilidad en gestión de equipos de trabajo, empoderamiento de colaboradores e inteligencia emocional para continuar la mejora de los flujos de trabajo en equipo, mejorando el ambiente laboral. De igual manera, contamos con un Comité Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como de brigadas de emergencia para proteger la salud e integridad de nuestros colaboradores.</p> <p>Evidencia: Reportes de Participación en capacitaciones de Liderazgo Efectivo. Conformación de Comité Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo. Grupos de comunicaciones en aplicaciones de mensajería y listados de participación en las Brigadas de Emergencia por cada piso de la Sede Central de la institución.</p>	
<p>7) Asegura que las condiciones sean propicias para lograr un equilibrio razonable entre el trabajo y la vida de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, el</p>	<p>Mediante las normas establecidas por diversos entes reguladores, ofrecemos un balance entre trabajo y vida, así como beneficios de ley por maternidad, situaciones de teletrabajo, permisos,</p>	

<p>teletrabajo, trabajo a tiempo parcial, las personas en licencia por maternidad o paternidad).</p>	<p>entre otros. Todo esto queda registrado en el archivo custodiado por Recursos Humanos.</p> <p>Evidencia: Políticas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos. Archivo de colaboradores en Recursos Humanos.</p>	
<p>8) Presta especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>	<p>Tenemos adaptación en nuestra sede para personas (sean ciudadanos o colaboradores) con movilidad reducida o problemas de visión. De igual manera, nuestro personal está siempre dispuesto a colaborar con cualquier necesidad de guía o acompañamiento, y esto se controla mediante la retroalimentación en buzones de quejas y sugerencias. Asimismo, instalamos rampas de acceso y puertas habilitadas para personas en sillas de ruedas.</p> <p>Evidencia: Instalación de teclado en Braille en elevador y puntos estratégicos. Reportes del Buzón de Sugerencias. Rampas de acceso para sillas de ruedas.</p>	
<p>9) Proporciona planes y métodos adaptados para recompensar a las personas de una forma monetaria o no (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios, apoyando las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar de las personas).</p>	<p>Tenemos un Programa de Sugerencias, estructurado y vigente, con el proceso de recepción, evaluación, calificación y premiación de sugerencias de alto impacto. De igual manera, tenemos un esquema de actividades sociales para recompensar a los colaboradores en ocasiones que lo ameriten, con actividades de bajo costo y alto impacto.</p> <p>Evidencia: Programa de Sugerencias. Actas de participación en actividades y eventos, charlas de temas de interés, entre otros.</p>	<p>No tenemos recompensas no monetarias en nuestro Programa de Sugerencias.</p>

--	--	--

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

Considerar lo que está haciendo la organización para lograr lo siguiente:

Subcriterio 4.I. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
<p>1) Identifica a socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público para construir relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo, la apertura y establecer el tipo de relaciones, (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, fundadores, universidades, organizaciones comunitarias, sociedad civil y organismos internacionales, etc.).</p>	<p>Tenemos identificados a nuestros socios clave, y activamente buscamos oportunidades de establecer relaciones de mutuo beneficio que refuercen la consecución de objetivos estratégicos. Esto se realiza siempre a través de los canales oficiales, como el Comité de Compras y Contrataciones y el Departamento Administrativo, o la División de Cooperación y el Departamento Jurídico, y siguiendo los protocolos de lugar.</p> <p>Evidencia: Reportes del Comité de Compras y Contrataciones. Listado de Proveedores. Reportes del Departamento Administrativo, División de Servicios Generales. Acuerdos Interinstitucionales diversos.</p>	
<p>2) Desarrolla y gestionan acuerdos de colaboración, teniendo en cuenta el potencial de diferentes socios para lograr un beneficio y apoyo mutuo, con experiencia, recursos y conocimiento, incluyendo intercambiar buenas prácticas y los diferentes aspectos de la</p>	<p>Buscamos, negociamos y realizamos acuerdos con socios en el sector académico, público y privado, para la consecución de diversos objetivos y proyectos, incluyendo acuerdos con la ONE, con INFOTEP, con INTEC, con INAIPI, la Escuela de Negocios BARNA, así como con la Agencia</p>	

<p>responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>	<p>Peruana de Cooperación Internacional, entre otros.</p> <p>Evidencia: Acuerdos Interinstitucionales con diversas entidades.</p>	
<p>3) Define el rol y las responsabilidades de cada socio, incluidos los controles, evaluaciones y revisiones; monitorea los resultados e impactos de las alianzas sistemáticamente.</p>	<p>Realizamos un seguimiento cercano a la implementación de los acuerdos para verificar su efectividad, y evaluar la necesidad de renovar, mantener o buscar otros acuerdos.</p> <p>Evidencia: Informes de seguimiento a Acuerdos, de los departamentos Jurídico, Planificación y Desarrollo, entre otros involucrados en cada acuerdo.</p>	
<p>4) Identifica las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y las desarrolla cuando sea apropiado.</p>	<p>Mantenemos siempre las necesidades de las alianzas público-privadas en mente cuando se involucran en proyectos o iniciativas, a través de información que hemos recolectado durante los levantamientos con los sectores públicos y privados.</p> <p>Evidencia: Informes de acciones del Departamento de Encadenamiento Productivo. Acuerdos con entidades privadas.</p>	
<p>5) Asegura los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable en el contexto de la contratación pública y las normativas vigentes.</p>	<p>Además de someter cualquier proceso de Compras y Contrataciones a un Comité, que se rige por la normativa correspondiente y aplicable, entregamos a cada proveedor una copia de nuestro Código de Ética Institucional y guardamos una copia de su certificación de lectura y acuerdo con el mismo.</p>	

	Evidencia: Reportes y minutas del Comité de Compras y Contrataciones y de la División de Compras y Contrataciones. Archivo de certificación de aceptación y apego al Código de Ética de parte de los suplidores.	
--	--	--

Subcriterio 4.2. Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Garantiza la transparencia mediante una política de información proactiva, que también proporcione datos abiertos de la organización.	<p>Realizamos las labores de Acceso Libre a la Información a través de nuestro Representante de Acceso a la Información. De igual manera, publicamos en medios estadísticas de nuestros resultados más relevantes. Asimismo, estamos implementando un acuerdo con la ONE para la recolección y publicación de datos de la organización que puedan tener utilidad estadística.</p> <p>Evidencia: Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Portal de Transparencia. Acuerdo entre ONE y PROINDUSTRIA y minutas de reuniones de equipo de trabajo.</p>	
2) Incentiva la participación y colaboración activa de los ciudadanos/clientes y sus representantes en los procesos de toma de decisiones de la organización (co-diseño, co-decisión, decisión y coevaluación) usando medios apropiados. Por ejemplo: a través de buscar activamente ideas, sugerencias y quejas; grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, comités de	<p>Tenemos un buzón de quejas y sugerencias, así como una encuesta permanente de satisfacción en la calidad de los servicios, donde los ciudadanos nos comunican su opinión y sugerencias.</p> <p>Evidencia: Reportes del Buzón de Quejas y Sugerencias.</p>	

<p>calidad, buzón de queja, asumir funciones en la prestación de servicios, otros.</p>		
<p>3) Define el marco de trabajo para recoger y procesar los datos obtenidos sobre la opinión de los ciudadanos/clientes a través de los distintos medios.</p>	<p>Tenemos definidos los procesos de recolección de datos de opinión, a través del procedimiento del Buzón de Sugerencias, con verificación semanal por parte de la Comisión de Apertura del Buzón de Quejas y Sugerencias, así como informes mensuales, y la encuesta digital permanente de Google Forms, que se verifica de manera periódica, actualizando los resultados, siendo esta encuesta producto del proceso de elaboración de Carta Compromiso.</p> <p>Evidencia: Reportes del Buzón de Quejas y Sugerencias.</p>	
<p>4) Desarrolla una gestión eficaz de las expectativas, informando y explicando a los clientes los servicios disponibles y sus estándares de calidad. Por ejemplo: el catálogo de servicios y las Cartas Compromiso de Servicios al Ciudadano.</p>	<p>Tenemos una descripción concisa de nuestros servicios en nuestro portal web, donde se encuentra nuestro catálogo de servicios. Por otro lado, nos encontramos en proceso de elaboración de la Carta Compromiso al Ciudadano.</p> <p>Evidencia: Portal Web de la Institución. Portada Carta Compromiso en proceso de elaboración.</p>	

Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Alinea la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente por medio de un presupuesto general y en cumplimiento de la legislación vigente.	<p>La gestión financiera, cuya ejecución es auditada mensualmente por el Depto. de Revisión y Análisis, se enfoca en los objetivos estratégicos desde la elaboración del presupuesto general, donde participan los encargados de todas las unidades organizacionales.</p> <p>Evidencia: Informes del Depto. de Revisión y Análisis. Informes de Ejecución Presupuestaria.</p>	
2) Evalúa los riesgos de las decisiones financieras y elabora un presupuesto equilibrado, integrando objetivos financieros y no financieros.	<p>El presupuesto se elabora en consenso con los encargados de las distintas áreas, balanceando los objetivos estratégicos institucionales. Teniendo en cuenta que somos una institución de recursos propios, de gestión y presupuestos autónomos, es obligatorio para el funcionamiento de la institución realizar un balance entre los objetivos no financieros y la sostenibilidad institucional. Producto de este enfoque han sido unos excelentes resultados evidenciados en la Memoria Institucional 2022.</p> <p>Evidencia: Aprobación del Presupuesto Anual por el Consejo Directivo. Informes del Departamento Financiero y de Ejecución Presupuestaria.</p>	

<p>3) Asegura la transparencia financiera y presupuestaria, por medio de la publicación del presupuesto, la ejecución presupuestaria, calidad del gasto, publicidad de los actos, costos, etc., y se brinda acceso garantizado para la población y partes interesadas.</p>	<p>Mantenemos una política de transparencia, publicando el presupuesto, ejecución presupuestaria, análisis de calidad de gasto, planes de compras y contrataciones, entre otros, tanto en la memoria institucional y documentos similares, como en la página de transparencia de la institución.</p> <p>Evidencia: Portal de Transparencia de la Institución. Informes del Departamento Financiero y de Ejecución Presupuestaria.</p>	
<p>4) Asegura la gestión rentable, eficaz y eficiente de los recursos financieros usando la contabilidad de costos y sistemas de control y evaluación eficientes (por ejemplo, revisiones de gastos).</p>	<p>Realizamos auditorías y supervisión constante del desempeño financiero de la institución, además de una gestión rentable e inteligente de nuestros recursos y de las cuentas por cobrar, producto de lo cual hemos logrado tener un desempeño histórico en recaudaciones y eficiencia financiera durante 2022, evidenciado en la Memoria Institucional.</p> <p>Evidencia: Informes del Depto. Financiero. Informes del Depto. de Revisión y Análisis.</p>	
<p>5) Introduce sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).</p>	<p>Aplicamos presupuestos por objetivos y producción institucional durante la elaboración del POA, estructuras programáticas de presupuesto general y publicación de presupuesto plurianual en plataformas como la plataforma RUTA y CIFE.</p> <p>Evidencia: POA de PROINDUSTRIA. Presupuestos Anuales y sus respectivas estructuras programáticas. Reportes en Plataformas RUTA y CIFE.</p>	

<p>6) Delega y/o descentraliza las responsabilidades financieras, pero, las equilibran con el control financiero centralizado.</p>	<p>Tenemos delegadas las responsabilidades financieras a través de la estructura organizacional vigente, centralizando el control y auditorías en los departamentos correspondientes.</p> <p>Evidencia: Manual de Organización y Funciones. Estructura Organizacional. Matriz de Suplencia y Delegación. Informes de auditorías internas.</p>	
--	---	--

Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
<p>1) Crea una organización centrada en el aprendizaje, que proporcione sistemas y procesos para administrar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento para salvaguardar la resiliencia y la flexibilidad de la organización.</p>	<p>Estamos en proceso de implementación de sistemas digitales para habilitar una plataforma de gestión de datos estadísticos. De igual manera, contamos con un servidor interno, carpetas compartidas, y protocolos de seguridad y gestión de archivo digital avalados por la OGTIC. En ese servidor interno y carpetas compartidas, se almacenan los materiales obtenidos en capacitaciones, cursos, talleres y sensibilizaciones varias recibidas por el personal.</p> <p>Evidencia: Plataforma digital de PROINDUSTRIA. Servidor interno. Informes de implementación de nuevo software de gestión.</p>	

<p>2) Garantiza que la información disponible externamente sea recogida, procesada, almacenada y usada eficazmente.</p>	<p>Contamos con un servidor interno, carpetas compartidas, y protocolos de seguridad y gestión de archivo digital avalados por la OG TIC, para salvaguardar la recolección, almacén y procesamiento. Asimismo, contamos con protocolos de Archivo para la buena gestión de los archivos físicos. Por último, a través de los planes de capacitación, llevamos un historial de las capacitaciones a las que accedemos, para poder utilizar eficientemente esa información.</p> <p>Evidencia: Plataforma digital de PROINDUSTRIA. Servidor interno. Manual de Políticas y Procedimientos del Depto. de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Protocolos de Archivo Físico. Informes del Plan de Capacitaciones.</p>	<p>No llevamos las fases de control y actuación de información en materia de capacidades de los colaboradores al nivel que deseamos. De igual manera, no tenemos un archivo físico funcionando al nivel que deseamos.</p>
<p>3) Aprovecha las oportunidades de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.</p>	<p>Participamos activamente en capacitaciones, cursos y talleres que mejore la preparación de los colaboradores clave en temas de transformación digital. De igual manera, contamos con una unidad organizacional de desarrollo de software para el diseño, actualización y mantenimiento de nuestras herramientas y soluciones digitales, así como supervisar la implementación de nuevas herramientas adquiridas.</p> <p>Evidencia: Reportes de participación en capacitaciones, talleres, seminarios y demás de los colaboradores en temas de transformación digital y uso de software. Informes de ejecución de la Div. De Desarrollo e Implementación de Sistemas.</p>	

<p>4) Establece redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y también para obtener aportes creativos.</p>	<p>Tenemos excelentes relaciones con proveedores de servicios de aprendizaje y establecemos acuerdos con socios críticos para capacitaciones, adquisición y manejo de información, como son INFOTEP, ITLA, INTEC, UAPA, y la ONE.</p> <p>Evidencia: Acuerdos e informes de seguimiento con diversas instituciones académicas y públicas.</p>	
<p>5) Monitorea la información y el conocimiento de la organización, asegurando su relevancia, corrección, confiabilidad y seguridad.</p>	<p>Contamos con un servidor interno, carpetas compartidas, y protocolos de seguridad y gestión de archivo digital avalados por la OGTIC, para salvaguardar la recolección, almacén y procesamiento. Asimismo, contamos con protocolos de Archivo para la buena gestión de los archivos físicos. De igual manera, a través de los planes de capacitación, llevamos un historial de las capacitaciones a las que accedemos, para poder utilizar eficientemente esa información. Por último, mantenemos informes periódicos realizados con cruce y verificación de informaciones suministradas por diferentes unidades organizacionales, que nos permiten comparar y verificar la información generada a lo largo del tiempo.</p> <p>Evidencia: Plataforma digital de PROINDUSTRIA. Servidor interno. Manual de Políticas y Procedimientos del Depto. de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Protocolos de Archivo Físico. Informes del Plan de Capacitaciones. Informes de seguimiento al POA. Informes Semanales a Presidencia.</p>	

<p>6) Desarrolla canales internos para garantizar que todos los empleados tengan acceso a la información y el conocimiento relevantes a la vez que promueve la transferencia de conocimiento.</p>	<p>Utilizamos canales de comunicación variados y diversos, desde oficios con firma, sello y control de recepción, pasando por correos de difusión masiva y mensajes en los tableros de comunicación en áreas comunes, hasta llamadas personales a los colaboradores y/o sus supervisores.</p> <p>Evidencia: Correos electrónicos, oficios, comunicaciones, formularios de supervisión, entre otros.</p>	
<p>7) Asegura el acceso y el intercambio de información y datos abiertos relevantes con todas las partes interesadas externas de manera fácil de usar, teniendo en cuenta las necesidades específicas.</p>	<p>Realizamos las labores de Acceso Libre a la Información a través de nuestro Representante de Acceso a la Información. De igual manera, estamos implementando herramientas de comunicación directa como la Línea 3-1-1, y el Portal de Transparencia Institucional.</p> <p>Evidencia: Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Portal de Transparencia de la Institución.</p>	
<p>8) Asegura que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los empleados que dejan de laborar en la organización se retiene dentro de la misma.</p>	<p>Mantenemos y actualizamos manuales de políticas y procesos, que alimentamos con la retroalimentación tanto de entes normativos como de la Comisión de Revisión y Actualización de Procesos. De igual manera, almacenamos los materiales recibidos de capacitaciones en nuestros servidores para fines de consulta y revisión.</p> <p>Evidencia: Correos y minutas de reuniones de NOBACI. Comunicados de actualización de Procesos. Archivos suministrados por instituciones capacitadoras.</p>	

Documento Externo
SGC-MAP

Subcriterio 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>La Organización:</p>		
<p>1) Diseña la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p>	<p>Nuestro departamento de Tecnología tiene un alto nivel de compromiso y participación en la elaboración y seguimiento del Plan Operativo Anual, con metas claras y específicas, y un seguimiento constante. De igual manera, el encargado de Tecnología trabaja directamente con la Dirección de la Institución y en equipo con las demás áreas, manteniendo políticas de comunicación directa.</p> <p>Evidencia: POA del Depto. de Tecnologías de la Información y Comunicación y sus Informes de Seguimiento. Reportes del Depto. de TIC.</p>	
<p>2) Monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.</p>	<p>El Departamento de TIC es el encargado de realizar los análisis técnicos para evaluar la rentabilidad y alternativas de las tecnologías utilizadas en la institución. Con base en su análisis y selecciones, el Comité de Compras y Contrataciones acciona con respecto a Tecnologías.</p> <p>Evidencia: Manual de Políticas y Procedimiento de TIC. Reportes de Análisis Técnico de TIC para Compras y Contrataciones alusivas a equipos o suministros tecnológicos.</p>	

<p>3) Identifica y usa nuevas tecnologías, relevantes para la organización, implementando datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando sea apropiado (big data, automatización, robótica, análisis de datos, etc.).</p>	<p>Nos mantenemos en un proceso de transformación digital de la institución, con un enfoque transversal y compromiso desde la Dirección hasta los colaboradores, identificando oportunidades de aplicación de tecnologías y software de digitalización, gestión de información y bases de datos, tableros automatizados para presentación y análisis de información, entre otros.</p> <p>Evidencia: Informes de implementación del programa de digitalización. Informes del Depto. de TIC.</p>	
<p>4) Utiliza la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración y la participación (utilizando servicios o herramientas en la nube) y la participación, digitalización de la información relevante para la organización.</p>	<p>Utilizamos herramientas de servidor interno, Intranet, conexiones seguras por VPN, entre otras tecnologías, para asegurar la colaboración, participación e interconexión de colaboradores según surjan necesidades o situaciones donde sea beneficioso aplicar dichas tecnologías, siguiendo las políticas y protocolos de uso responsable establecidas y controladas por el Depto. de TIC.</p> <p>Evidencia: Informes del Depto. de TIC. Infraestructura Tecnológica de PROINDUSTRIA.</p>	
<p>5) Aplica las TIC para mejorar los servicios internos y externos y proporcionar servicios en línea de una manera inteligente; mejora de los servicios, digitalización de formularios, documentos, solicitudes; aplicaciones en líneas, Apps para el acceso a los servicios, informaciones, espacio para quejas, en procura de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p>	<p>Hacemos uso extensivo de herramientas de TIC para eficientizar nuestros servicios, tanto para clientes internos, a través de uso de intranet, correos institucionales y manejo de documentación digital, como para clientes externos a través de servicios en ventanillas virtuales, canales de contacto por internet, encuestas de satisfacción y conexión a través de líneas digitales de contacto como el SAIP y la Línea 3-1-1.</p>	

	<p>Evidencia: Informes del Depto. de TIC. Infraestructura Tecnológica de PROINDUSTRIA. Informes de la Oficina de Acceso a la Información de SAIP y Línea 3-1-1. Correos electrónicos. Servicios en el Portal Web Institucional. Servicios a través del programa de Ventanilla Única.</p>	
<p>6) Implementa normas o protocolos y otras medidas para la protección efectiva de la data y la seguridad cibernética, que garanticen el equilibrio entre la provisión de datos abiertos y la protección de datos.</p>	<p>Nuestro departamento TIC trabaja constantemente en la adecuación e implementación de prácticas de protección y seguridad cibernética, a través de las políticas y procedimientos, políticas de uso aceptable y de la implementación y certificación de normas NORTIC en la institución. De igual manera, mantenemos un contacto constante con la OGTIC para mantener y certificar nuestras buenas prácticas.</p> <p>Evidencia: Informes del Depto. de TIC. Minutas de reuniones con la OGTIC. Manual de Políticas y Procedimientos del Depto. de TIC.</p>	
<p>7) Toma en cuenta el impacto socioeconómico y ambiental de las TIC, por ejemplo, la gestión de residuos de cartuchos, accesibilidad reducida por parte de usuarios con discapacidades y usuarios en necesidad de elevar sus destrezas para trabajo en ambiente electrónico, etc.</p>	<p>El Depto. de TIC trabaja con varias vías de comunicación para prestar servicios técnicos a toda la institución, mediante la implementación de canales de contacto mixto como la Mesa de Ayuda, llamadas telefónicas, contacto por correo o solicitudes por escrito o personales, siempre fomentando el uso de las tecnologías digitales para ahorrar recursos de papel y tinta. De igual manera, nuestro portal tiene un menú de opciones de accesibilidad para personas que requieran de ayuda al interactuar con la página.</p>	

Documento Externo
SGC-MAP

	Evidencia: Reportes de tickets resueltos por Mesa de Ayuda. Portal Web de la Institución, con menú de accesibilidad.	
--	--	--

Subcriterio 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Garantiza la provisión y el mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, suministro de energía, equipos, medios de transporte, mobiliario, equipos electrónicos y materiales).	<p>Contamos con un estricto manejo de los equipos, suministros, muebles, materiales, entre otros, respectivamente delegado a las unidades organizacionales correspondientes. De igual manera, contamos con instalaciones con capacidad de respaldo para salvaguardar nuestros equipos electrónicos y servidores.</p> <p>Evidencia: Reportes de la División de Servicios Generales y del Depto. de TIC. Reportes de control de Activos Fijos.</p>	No tenemos la capacidad óptima de nuestras oficinas debido a un nivel insuficiente de adecuación e instalación de equipos.
2) Proporciona condiciones de trabajo e instalaciones seguras y efectivas, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes.	<p>Contamos con unas instalaciones adecuadas para el desempeño de nuestros colaboradores, así como para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes que nos visiten. Finalizamos la readecuación del comedor institucional.</p> <p>Evidencia: Instalaciones. Equipos. Encuesta de Clima Laboral. Levantamiento de Necesidades departamentales.</p>	No contamos con la adecuación de un dispensario médico y sala de lactancia para las madres.

<p>3) Aplica la política de ciclo de vida en un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificio sede y dependencias, equipos técnicos, mobiliario, vehículos, etc.), que incluye su reutilización, reciclaje o eliminación segura.</p>	<p>Tenemos un control de ciclo de vida útil para el mobiliario y equipos electrónicos, así como el manejo de inventario de los equipos. De igual manera, mantenemos un departamento de mantenimiento dinámico que trabaja para mantener la sede central en condiciones óptimas.</p> <p>Evidencia: Reportes de la División de Servicios Generales y del Depto. de TIC. Reportes de control de Activos Fijos.</p>	
<p>4) Asegura brindar un valor público agregado a través de la disposición de las instalaciones para actividades de la comunidad.</p>	<p>Agregamos valor dentro de nuestros parques industriales y zonas francas a través de instalaciones de INFOTEP dedicadas a capacitaciones de los empleados, así como instalaciones producto de un acuerdo con INAIPI para la creación de estancias infantiles dentro de las zonas francas y parques industriales. De igual manera, prestamos instalaciones al Liceo Científico Dr. Miguel Canela Lázaro, a través de un acuerdo interinstitucional.</p> <p>Evidencia: Acuerdo con INFOTEP. Acuerdo con INAIPI. Acuerdo con el Liceo Científico Dr. Miguel Canela Lázaro.</p>	<p>No tenemos un nivel alto de interacción con las comunidades cercanas a través de la disposición de nuestras instalaciones para actividades de dichas comunidades, más allá de lo mencionado.</p>
<p>5) Garantiza el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p>	<p>Nuestra unidad de transportación coordina los viajes para optimizar la disponibilidad de vehículos, consumo de combustibles y ahorro de viáticos. De igual manera, tenemos políticas y procedimientos de ahorro de energía eléctrica fuera de horario laboral.</p>	

	Evidencia: Informes de labores de la Sección de Transportación. Informes de Revisión y Análisis de viáticos y de combustible.	
6) Garantiza la adecuada accesibilidad física a los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a estacionamiento o transporte público).	Contamos con varios puntos de acceso para los empleados y ciudadanos/clientes, tanto a peatones como a vehículos, contando con un parqueo para visitantes, un parqueo para colaboradores y, a través de un acuerdo interinstitucional, a nuestros vecinos del Tribunal Constitucional. De igual manera, estamos ubicados en una locación estratégica de fácil acceso por transporte público. Evidencia: Instalaciones de la Sede Central.	

CRITERIO 5: PROCESOS.

Considerar lo que la organización hace para lograr lo siguiente:

Subcriterio 5.1. Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los ciudadanos y clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Identifica, mapea, describe y documenta los procesos clave en torno a las necesidades y opiniones de los grupos de interés y del personal, de forma continua, para garantizar una estructura organizativa ágil.	Tenemos documentados los procesos en los respectivos manuales institucionales, siempre enfocados en las necesidades de los grupos de interés. Regularmente realizamos levantamientos de necesidades de nuestros clientes para ajustar nuestros servicios a sus necesidades. De igual manera, mantenemos canales de recolección de opinión, quejas y sugerencias para actuar rápidamente sobre cualquier situación que pudiera surgir. Todos estos procesos se encuentran debidamente detallados en los manuales de políticas y procedimientos.	

	<p>Evidencia: Levantamientos de necesidades de industriales. Informes del Buzón de Sugerencias. Manuales de Políticas y Procedimientos de las diferentes áreas.</p>	
<p>2) Diseña e implementa un sistema para gestionar procesos aprovechando las oportunidades de la digitalización, el manejo de datos y los estándares abiertos.</p>	<p>Nos mantenemos en un proceso de transformación digital de la institución, con un enfoque transversal y compromiso desde la Dirección hasta los colaboradores, identificando oportunidades de aplicación de tecnologías y software de digitalización, gestión de información y bases de datos, tableros automatizados para presentación y análisis de información, entre otros.</p> <p>Evidencia: Reportes de implementación de programa de transformación digital.</p>	
<p>3) Analiza y evalúa los procesos, los riesgos y factores críticos de éxito, regularmente, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización y las expectativas de los ciudadanos/clientes y su adaptación a los cambios del entorno, al tiempo que asigna los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.</p>	<p>Mantenemos un monitoreo constante de logros, metas, proyectos en curso y objetivos a través del seguimiento al POA y los reportes semanales y mensuales a Presidencia. De igual manera, analizamos las noticias y las estadísticas relevantes para controlar y ajustar nuestras variables de producción institucional. De manera paralela, realizamos un monitoreo constante de la opinión de nuestros grupos de interés, así como un levantamiento periódico de las expectativas y necesidades de los mismos para alinear nuestros servicios.</p> <p>Evidencia: Informes de Seguimiento al POA. Informes Semanales a Presidencia. Informes de Hitos Presidenciales. Levantamiento de necesidades de los industriales.</p>	

<p>4) Identifica a los propietarios del proceso (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y les asigna responsabilidades y competencias.</p>	<p>Todos los procesos de la institución tienen establecido en sus respectivos manuales de políticas y procedimientos los propietarios cada paso dentro de procesos, con sus respectivas responsabilidades.</p> <p>Evidencia: Manuales de Políticas y Procedimientos de las diferentes áreas.</p>	
<p>5) Simplifica los procesos de forma regular, proponiendo cambios en los requisitos legales si es necesario.</p>	<p>Mantenemos una revisión constante a través de la Comisión de Revisión y Actualización de procesos, paralelo al trabajo de verificación y seguimiento de las NOBACI, lo que incluye verificar el cumplimiento de distintos procedimientos con los requerimientos del sistema de NOBACI y cambios en caso de no cumplimiento.</p> <p>Evidencia: Minutas de reuniones de NOBACI. Cargas a la Plataforma NOBACI. Levantamientos de la Comisión de Revisión y Actualización de Procesos</p>	
<p>6) Impulsa la innovación y la optimización de procesos al prestar atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, involucrando a grupos de interés relevantes.</p>	<p>Estamos en proceso de firmar un acuerdo con el INDOCAL para la capacitación de nuestros colaboradores, y la compra e implementación de las normas ISO9001, ISO37001 e ISO37301. De igual manera, trabajamos muy de cerca con la Contraloría General de la República en materia de cumplimiento de las NOBACI en todos los ejes que correspondan.</p> <p>Evidencia: Borrador de Acuerdo INDOCAL - PROINDUSTRIA. Minutas de reuniones y correos con nuestra analista de NOBACI.</p>	

Documento Externo
SGC-MAP

<p>7) Establece indicadores de resultados para monitorear la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p>	<p>A través de la metodología de los Acuerdos de Desempeño, el seguimiento trimestral a los POAs, el seguimiento a los Hitos Presidenciales (antes Metas Presidenciales), nos mantenemos midiendo y actuando con base en los resultados de la institución. De igual manera, estamos en proceso de implementación de Carta Compromiso al Ciudadano, mediante el cual estamos midiendo los compromisos de calidad de los servicios de cara a la ciudadanía, con fines de control y cumplimiento. Por último, monitoreamos constantemente la opinión, las quejas y sugerencias de nuestros clientes.</p> <p>Evidencia: Acuerdos de Desempeño y su seguimiento. Seguimiento trimestral al POA. Informes de Hitos Presidenciales. Informes Semanales a Presidencia. Portada de Carta Compromiso en proceso de elaboración. Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
<p>8) Revisa y mejora los procesos para garantizar la protección de datos. (<i>Back up</i> de datos, cumplimiento de normas de protección de datos personales y de información del Estado).</p>	<p>Nuestro Depto. de TIC tiene instaurados protocolos de gestión, seguridad y respaldo de archivo digital, mediante los cuales cumplimos con las normas de protección de datos e información del Estado, además de medidas de seguridad para prevenir ataques cibernéticos. Estas normas y medidas son revisadas y verificadas por la OGTIC.</p> <p>Evidencia: Normas y Protocolos del Depto. de TIC. Manual de Políticas y Procedimientos del Depto. de TIC.</p>	

Subcriterio 5.2 Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
<p>1) Involucra a los ciudadanos/clientes y grupos de interés en el diseño, entrega y mejora de los servicios y productos y en el desarrollo de estándares de calidad. Por ejemplo: por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, procedimientos de gestión de reclamos, otros.</p>	<p>Realizamos levantamientos anuales de necesidades y expectativas a través de la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria, así como las herramientas de Calidad como el control de quejas, sugerencias y reclamaciones y las solicitudes de acceso a información, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en los servicios. Por último, tenemos establecidos procedimientos de gestión del buzón de sugerencia y resoluciones de reclamos.</p> <p>Evidencia: Levantamiento de Necesidades de los Industriales. Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
<p>2) Utiliza métodos innovadores para desarrollar servicios orientados al ciudadano/cliente y a la demanda, centrándose en el principio de una sola vez.</p>	<p>Mantenemos un control constante de quejas, reclamos, sugerencias y percepción de calidad a través de los distintos canales de retroalimentación, ya sean físicos o digitales.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
<p>3) Aplica la diversidad y la gestión de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas.</p>	<p>A través de la Dirección de Apoyo a la Industria, tenemos programas para emprendedores de dos sectores prioritarios (mujeres y jóvenes), a los que se les da un enfoque especial diferenciado, teniendo en cuenta sus necesidades.</p>	

	Evidencia: Informes de las áreas de la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria involucradas en proyectos de sectores priorizados.	
4) Promueve la accesibilidad a los productos y servicios de la organización (por ejemplo: accesibilidad en línea de los servicios, horarios de apertura flexibles, documentos en una variedad de formatos, como, en papel y en versión electrónica, idiomas apropiados, carteles, folletos, tabloneros de anuncios en Braille y audio).	<p>Mantenemos varios canales de acceso simultáneos abiertos para ofrecer nuestros servicios a la ciudadanía, que van desde presentarse físicamente en la sede central, a través de teléfono, a través de correo electrónico, por medio de nuestra página web, o interactuando a través de las redes sociales. De igual manera, nuestro portal tiene un menú de opciones de accesibilidad para personas que requieran de ayuda al interactuar con la página.</p> <p>Evidencia: Portal Web. Correos Electrónicos. Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Números de Contacto. Informes de Asistencias Técnicas.</p>	

Subcriterio 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Organización:		
1) Coordina los procesos dentro de la organización y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicio.	<p>Coordinamos varios de nuestros servicios con instituciones como el INFOTEP, la DGII o la DGA, quienes forman parte vital de varios de nuestros procesos y servicios.</p> <p>Evidencia: Minutas de reuniones, comunicaciones físicas y correos electrónicos con instituciones clave.</p>	

<p>2) Desarrolla un sistema compartido con otros socios de la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</p>	<p>A través de programas como el programa de Burocracia Cero, y acuerdos institucionales como el acuerdo ONE – PROINDUSTRIA, establecemos sistemas y mecanismos de intercambio de datos e informaciones.</p> <p>Evidencia: Acuerdo ONE – PROINDUSTRIA y minutas de mesa de trabajo asociada. Reportes y comunicaciones a instituciones del programa Burocracia Cero.</p>	
<p>3) Crea grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.</p>	<p>Identificamos y negociamos acuerdos con organizaciones o instituciones clave que nos ayuden a mejorar nuestros servicios, ofrecer nuevos o solucionar y mejorar los procesos. Entre esos tenemos los grupos de trabajo con la ONE, con grupos asociativos de parte de nuestro Departamento de Encadenamientos Productivos, y estamos negociando un acuerdo con una compañía de reciclaje para eficientizar nuestro manejo de desperdicios y gasto en suministros de papel.</p> <p>Evidencia: Acuerdo ONE – PROINDUSTRIA y minutas de la mesa de trabajo correspondiente. Reportes del Depto. de Encadenamiento Productivo. Reportes de negociación y comunicaciones con la empresa recicladora.</p>	
<p>4) Incorpora incentivos y condiciones para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales. Por ejemplo: servicios compartidos y desarrollo de procesos comunes entre diferentes unidades.</p>	<p>Tenemos las condiciones para crear servicios interorganizacionales, y colaboramos con las instituciones con quienes poseemos servicios compartidos. De igual manera hemos trabajado muy de cerca con las diversas instituciones miembros del programa de Ventanilla Única del</p>	

	<p>Gobierno y de Burocracia Cero para que se creen y desempeñen correctamente los servicios interorganizacionales.</p> <p>Evidencia: Reportes y comunicaciones a instituciones de los programas Burocracia Cero y Ventanilla Única. Acuerdos con varias Instituciones clave.</p>	
<p>5) Acuerda estándares comunes, facilita el intercambio de datos y servicios compartidos, para coordinar procesos de la misma cadena de entrega en toda la organización y con socios clave en los sectores público, privado y de ONG.</p>	<p>Identificamos y negociamos acuerdos con organizaciones o instituciones clave que nos ayuden a cumplir correctamente la cadena de servicios, ofrecer nuevos o solucionar y mejorar los procesos institucionales. Esto se evidencia con los acuerdos con la ONE, INFOTEP, y nuestra participación en proyectos como la iniciativa ECOPARQUES del Banco Mundial.</p> <p>Evidencia: Acuerdos con varias instituciones. Informes de la iniciativa Ecoparques del Banco Mundial.</p>	
<p>6) Utiliza asociaciones en diferentes niveles de gobierno (municipios, regiones, empresas estatales y públicas) para permitir la prestación de servicios coordinados.</p>	<p>Identificamos y negociamos acuerdos con organizaciones o instituciones clave que nos ayuden a cumplir correctamente la cadena de servicios, ofrecer nuevos o solucionar y mejorar los procesos institucionales. Esto se evidencia con los acuerdos con la ONE, INFOTEP, el Liceo Científico Dr. Miguel Canela Lázaro, el acuerdo en negociación con INTEC y nuestra participación en proyectos como la iniciativa ECOPARQUES del Banco Mundial.</p>	

	Evidencia: Acuerdos con varias instituciones. Informes de la iniciativa Ecoparques del Banco Mundial.	
--	---	--

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

Considere lo que la organización ha logrado para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos a través de los siguientes resultados:

Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción.

I. Resultados de la percepción general de la organización, respecto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La opinión de los ciudadanos/clientes sobre:		
1) Imagen global de la organización y su reputación pública (por ejemplo: percepción o retroalimentación de información sobre diferentes aspectos del desempeño de la	Hemos trabajado con agresivas campañas de comunicación y sensibilización del público a nuestra institución, y medimos la recepción a través de herramientas diversas como las técnicas de control de calidad, retroalimentación ciudadana	

<p>organización: seguimiento de los protocolos y manejo de desechos contaminantes, otros).</p>	<p>y la gestión de cupos de los servicios de cupo limitado, así como la velocidad de venta de esos cupos.</p> <p>Evidencia: Publicaciones en Medios y en Redes. Respuestas a ofertas de servicios.</p>	
<p>2) Orientación al ciudadano/cliente sobre el enfoque del personal a su atención. (amabilidad, trato equitativo, atención oportuna, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</p>	<p>La retroalimentación recibida de los ciudadanos ha sido marcadamente positiva.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias.</p>	
<p>3) Participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p>	<p>Realizamos el levantamiento de necesidades de los industriales para elaborar nuestra oferta de servicios, de manera periódica, al igual que mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias.</p> <p>Evidencia: Levantamiento de Necesidades de los Industriales. Informes de Buzón de Sugerencias.</p>	
<p>4) Transparencia, apertura e información proporcionada por la organización (información disponible: cantidad, calidad, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p>	<p>Mantenemos y atendemos a los ciudadanos a través de la Oficina de Acceso a la Información y nuestro portal web de Transparencia.</p> <p>Evidencia: Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Portal de Transparencia Institucional.</p>	
<p>5) Integridad de la organización y la confianza generada en los clientes/ ciudadanos.</p>	<p>Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias de manera constante y periódica.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias.</p>	

2. Resultados de la percepción de los servicios y productos.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La opinión de los usuarios sobre:		
1) Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias de manera constante y periódica. Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias.	
2) Accesibilidad a los servicios físicos y digitales (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).	Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento. De igual manera, tenemos opción de realizar trámites en línea a través de nuestro portal web y nuestro portal tiene un menú de opciones de accesibilidad para personas que requieran de ayuda al interactuar con la página. Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de Seguimiento al POA. Informes Semanales a Presidencia. Portal Web de la Institución.	
3) Calidad de los productos y servicios (cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo de entrega, enfoque medioambiental, etc.).	Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento. Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de Seguimiento al POA. Informes	

	Semanales a Presidencia. Informes de Hitos Presidenciales.	
4) Diferenciación de los servicios teniendo en cuenta las necesidades específicas del cliente (edad, género, discapacidad, etc.).	<p>Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de Seguimiento al POA. Informes Semanales a Presidencia. Informes de Hitos Presidenciales. Estadísticas de Generación de Empleos en parques. Estadísticas de Empleos de la Institución.</p>	
5) Capacidad de la organización para la innovación.	<p>Nos mantenemos recibiendo capacitaciones, junto con la realización de mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento. Por otro lado, buscamos constantemente acuerdos que nos permitan ampliar, mejorar, potenciar o reforzar nuestra oferta de servicios.</p> <p>Evidencia: Reportes de participación en capacitaciones, talleres y seminarios. Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de Seguimiento al POA. Informes Semanales a Presidencia. Informes de Hitos Presidenciales. Acuerdos con diversas instituciones.</p>	

<p>6) Agilidad de la organización.</p>	<p>Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de Seguimiento al POA. Informes Semanales a Presidencia. Informes de Hitos Presidenciales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
<p>7) Digitalización en la organización.</p>	<p>Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de Seguimiento al POA. Informes Semanales a Presidencia. Informes de Hitos Presidenciales.</p>	

6.2. Mediciones de Rendimiento en relación a:

I. Resultados sobre la calidad de los productos y servicios.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Tiempo de espera (tiempo de procesamiento y prestación del servicio).	<p>Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
2) Número y tiempo de procesamiento de quejas y sugerencias recibidas y acciones correctivas implementadas.	<p>Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
3) Resultados de las medidas de evaluación con respecto a errores y cumplimiento de los compromisos/estándares de calidad.	<p>Realizamos mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias, de manera constante y periódica, así como indicadores de desempeño, consecución de objetivos a través de informes semanales, mensuales y trimestrales de seguimiento.</p>	

	<p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de Seguimiento al POA. Informes Semanales a Presidencia. Informes de Hitos Presidenciales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Informes de auditorías de calidad.</p>	
<p>4) Cumplimiento a los estándares de servicio publicados (Carta Compromiso).</p>	<p>Nos encontramos en proceso de implementar la Carta Compromiso, sin embargo, la medición de las encuestas es marcadamente positiva en cuanto al cumplimiento de estándares de servicio.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Encuestas Carta Compromiso: 2019: 73% Excelente, 24% Bueno. 2022: 46% Excelente, 38% Bueno. 2023: 59% Excelente, 28% Bueno.</p>	

2. Resultados en materia de transparencia, accesibilidad e integridad.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1) Número de canales de información y comunicación, de que dispone la organización y los resultados de su utilización, incluidas las redes sociales.</p>	<p>Contamos con numerosos canales de comunicación e información, tanto a través de portales tipo SAIP y nuestro portal de Transparencia, como correos electrónicos, números de teléfono, nuestra página web, nuestras redes sociales y las entrevistas y notas de prensa.</p> <p>Evidencia: Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Portal Web de la Institución. Central telefónica. Correos electrónicos. Publicaciones en medios y redes sociales.</p>	

2) Disponibilidad y exactitud de la información.	<p>Presentamos tanto la información requerida en los portales de transparencia, como nuestros resultados institucionales, verificados y con participación de todas las unidades organizacionales, en sus respectivos campos.</p> <p>Evidencia: Portal de Transparencia. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
3) Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización.	<p>Presentamos tanto la información requerida en los portales de transparencia, como nuestros resultados institucionales, verificados y con participación de todas las unidades organizacionales, en sus respectivos campos.</p> <p>Evidencia: Portal de Transparencia. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
4) Alcance de la entrega de datos abiertos. Por ejemplo: disponibilidad y facilidad de obtener datos de la OAI.	<p>Contamos con numerosos canales de comunicación e información, tanto a través de portales tipo SAIP y nuestro portal de Transparencia, como correos electrónicos, números de teléfono, y acceso físico a nuestra OAI.</p> <p>Evidencia: Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Portal Web de la Institución. Central telefónica. Correos electrónicos. Publicaciones en medios y redes sociales.</p>	
5) Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	<p>Mantenemos un horario estandarizado para las instituciones gubernamentales, pero tenemos la flexibilidad de los servicios digitales para poder recibir solicitudes de atención fuera de horas</p>	

	<p>laborales, independientemente del horario de atención.</p> <p>Evidencia: Horarios Institucionales en manuales de Recursos Humanos. Infraestructura digital y canales de comunicación virtuales.</p>	
6) Tiempo de espera.	<p>Manejamos tiempos de espera cortos para la gran mayoría de nuestros servicios. Esto se verifica con encuestas de satisfacción y buzones de quejas y sugerencias.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Encuestas Carta Compromiso: 2019: 73% Excelente, 24% Bueno. 2022: 46% Excelente, 38% Bueno. 2023: 59% Excelente, 28% Bueno.</p>	
7) Tiempo para prestar el servicio.	<p>Manejamos tiempos de atención cortos para la gran mayoría de nuestros servicios. Esto se verifica con encuestas de satisfacción y buzones de quejas y sugerencias.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Encuestas Carta Compromiso: 2019: 73% Excelente, 24% Bueno. 2022: 46% Excelente, 38% Bueno. 2023: 59% Excelente, 28% Bueno.</p>	

8) Costo de los servicios.	<p>Trabajamos para prestar nuestros servicios con costos bajos y competitivos, dentro de los márgenes establecidos por la Ley de PROINDUSTRIA, entre otras normas, para favorecer la competitividad y desarrollo de las industrias del país.</p> <p>Evidencia: Costo de servicios (verificable en el Portal Web).</p>	
9) Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios (Carta Compromiso, Catálogo de servicios on line, otros).	<p>Estamos en proceso de realizar la Carta Compromiso, pero mantenemos la información de progreso y evidencias a disponibilidad de solicitud de la misma. Por otro lado, mantenemos un sencillo catálogo de servicios online en nuestro portal web, y nos mantenemos a disposición de orientar a cualquier ciudadano que requiera información de la institución.</p> <p>Evidencia: Portada de Carta Compromiso en Proceso de Elaboración. Catálogo de Servicios en nuestro Portal Web.</p>	

3. Resultados relacionados a la participación de los grupos de interés y la innovación.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) 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.	Realizamos el levantamiento de necesidades de los industriales para elaborar nuestra oferta de servicios, de manera periódica, al igual que mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias.	

	Evidencia: Levantamiento de necesidades de los Industriales. Actas del Consejo Directivo de PROINDUSTRIA. Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.	
2) Sugerencias recibidas e implementadas, (Número de quejas y sugerencias recibidas vs número y resultados de las acciones implementadas).	Realizamos el levantamiento de necesidades de los industriales para elaborar nuestra oferta de servicios, de manera periódica, al igual que mediciones de satisfacción, percepción de calidad, quejas y sugerencias. Evidencia: Levantamiento de necesidades de los Industriales. Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.	
3) Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.	Desde inicios de nuestra gestión, estamos implementando nuevas formas de atender a nuestros clientes a través de las herramientas digitales como conferencias y talleres virtuales, servicios de trámites en línea, contacto por vías electrónicas y telefónicas, entre otros. Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de desempeño de áreas misionales. Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Informes de las áreas de la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria.	
4) Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes, (resultados de indicadores	Realizamos un levantamiento de los empleos generados por las industrias instaladas en nuestros parques industriales y zonas francas, así como segregación por edad, sexo y nivel educativo en	

Documento Externo
SGC-MAP

<p>previamente establecidos o acciones enfocadas a género y diversidad).</p>	<p>nuestras encuestas de generación de empleos, con fines estadísticos.</p> <p>Evidencia: Estadísticas de empleos generados en Zonas Francas y Parques administrados por PROINDUSTRIA.</p>	
<p>5) Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. Por ejemplo, cuántos de los grupos de interés identificados participaron en la convocatoria para actualizar la información sobre sus necesidades y expectativas.</p>	<p>Realizamos los levantamientos de necesidades de nuestros grupos de interés de manera periódica, con un levantamiento principal anual, y con una supervisión constante de la retroalimentación recibida, actualizando nuestra oferta en relación a los comentarios y necesidades que van surgiendo.</p> <p>Evidencia: Levantamiento de Necesidades de los Industriales. Comunicaciones y Solicitudes de los Industriales a la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria.</p>	

4. Resultados sobre el uso de la digitalización y los procedimientos de gobierno electrónico.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1) Participación ciudadana en los productos y servicios. (Acceso y flujo de información continuo entre la organización y los ciudadanos clientes.</p>	<p>Tenemos disponibles para la ciudadanía los sistemas de SAIP, Línea 3-1-1, consultas telefónicas, solicitudes por correo electrónico, buzón de sugerencias en la recepción de la institución, encuestas de satisfacción físicas y digitales, y retroalimentación directa de los ciudadanos después de recibir un servicio. Cada</p>	

	<p>línea de contacto se revisa periódicamente, según su naturaleza.</p> <p>Evidencia: Informes de la Oficina de Acceso a la Información. Reportes del Buzón de Sugerencias. Encuestas Carta Compromiso: 2019: 73% Excelente, 24% Bueno. 2022: 46% Excelente, 38% Bueno. 2023: 59% Excelente, 28% Bueno.</p>	
2) Transparencia de las informaciones. Resultados de indicadores que se hayan establecido para medir las acciones implementadas por la transparencia.	<p>Cargamos información a nuestro portal de Transparencia de manera periódica, además de atender las solicitudes de información y los requerimientos de las entidades reguladoras.</p> <p>Evidencia: Portal de Transparencia de la Institución.</p>	No hemos optimizado al máximo la carga de evidencia requerida para el portal de Transparencia.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Considere lo que la organización ha logrado para satisfacer las necesidades y expectativas de su gente a través de los siguientes resultados:

Subcriterio 7.1. Mediciones de la percepción.

I. Resultados en relación con la percepción global de las personas, acerca de:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Opinión del personal respecto a:		
1) La imagen y el rendimiento general de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés).	<p>La percepción (a través de las encuestas de satisfacción y de las redes sociales) es fuertemente positiva.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes del Depto. de Comunicaciones. Encuestas Carta Compromiso: 2019: 73% Excelente, 24% Bueno.</p>	

	<p>2022: 46% Excelente, 38% Bueno. 2023: 59% Excelente, 28% Bueno.</p>	
<p>2) Involucramiento de las personas de la organización en la de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</p>	<p>Nuestros grupos de interés se involucran en los levantamientos de información, y su retroalimentación influye en nuestra oferta de servicios.</p> <p>Evidencia: Levantamiento de Necesidades de la Industria. Minutas del Consejo Directivo.</p>	
<p>3) Participación de las personas en las actividades de mejora.</p>	<p>Trabajamos con la retroalimentación recibida a través de instrumentos de retroalimentación para detectar y corregir situaciones en nuestros procesos y oferta.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes del Depto. de Comunicaciones.</p>	
<p>4) Conciencia de las personas sobre posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad.</p>	<p>Presentamos inducciones a nuestros colaboradores y suplidores sobre los principios legales y éticos a los que deben someterse.</p> <p>Evidencia: Firmas de lectura y aceptación de Códigos de Ética de parte de los colaboradores y suplidores. Listados de participación a capacitaciones, talleres y seminarios alusivos.</p>	
<p>5) Mecanismos de retroalimentación, consulta y dialogo y encuestas sistemáticas del personal.</p>	<p>Realizamos los levantamientos de necesidades de nuestros grupos de interés de manera periódica, con un levantamiento principal anual, y con una supervisión constante de la retroalimentación recibida, actualizando nuestra oferta en relación a los comentarios y necesidades que van surgiendo.</p>	

	<p>Evidencia: Minutas del Consejo Directivo. Levantamiento de Necesidades de los Industriales. Comunicaciones y Solicitudes de los Industriales a la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria.</p>	
6) La responsabilidad social de la organización.	<p>Utilizamos herramientas de retroalimentación diversas para conocer la opinión de nuestros clientes y grupos de interés.</p> <p>Evidencia: Levantamiento de Necesidades de los Industriales. Comunicaciones y Solicitudes de los Industriales a la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria. Minutas del Consejo Directivo. Informes de Buzón de Sugerencias.</p>	
7) La apertura de la organización para el cambio y la innovación.	<p>Utilizamos herramientas de retroalimentación diversas para conocer la opinión de nuestros clientes y grupos de interés.</p> <p>Evidencia: Informes del Departamento de Comunicación. Levantamiento de Necesidades de los Industriales. Comunicaciones y Solicitudes de los Industriales a la Dirección de Servicios de Apoyo a la Industria. Minutas del Consejo Directivo. Informes de Buzón de Sugerencias.</p>	
8) El impacto de la digitalización en la organización.	<p>Utilizamos herramientas de retroalimentación diversas para conocer la opinión de nuestros clientes y grupos de interés.</p> <p>Evidencia: Informes del Departamento de TIC. Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de Revisión y Actualización de Procesos.</p>	

9) La agilidad de la organización.	<p>Utilizamos herramientas de retroalimentación diversas para conocer la opinión de nuestros clientes y grupos de interés.</p> <p>Evidencia: Informes de Buzón de Sugerencias. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p>	
------------------------------------	---	--

2. Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión, respecto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Opinión del personal respecto a:		
1) 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.	<p>A través de la retroalimentación y comunicación internas, hacemos patente el compromiso de los altos y medios directivos con la misión, visión, valores y dirección estratégica de la institución, a nivel general y a nivel de diversas unidades organizacionales.</p> <p>Evidencia: Comunicaciones. Correos electrónicos. Oficios. Minutas de Reuniones. Informes de Buzón de Mensajes.</p>	
2) El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.	<p>A través de la retroalimentación y comunicación internas, hemos trabajado en dinamizar procesos de modernización, revisión y actualización de procesos.</p> <p>Evidencia: Comunicaciones. Correos electrónicos. Oficios. Minutas de Reuniones. Informes de Buzón de Mensajes.</p>	
3) El reparto de tareas y el sistema de evaluación del desempeño de las personas.	Aplicamos las metodologías recomendadas y requeridas para la evaluación y gestión de	

	<p>desempeño del personal, que se refleja en los resultados institucionales.</p> <p>Evidencia: Acuerdos de Desempeño e informes de desempeño. Manuales de Cargos. Informes de resultados de áreas organizacionales, como POA, Informes Semanales a Presidencia, Informes de Hitos Presidenciales.</p>	
4) La gestión del conocimiento.	<p>A través de programas de capacitación, desarrollo del personal, entre otros, hemos fortalecido la capacidad de nuestro personal, lo que se traduce en mejores resultados institucionales.</p> <p>Evidencia: Plan de Capacitaciones. Reportes de Participación en capacitaciones.</p>	
5) La comunicación interna y los métodos de información.	<p>Hemos trabajado en mejorar la comunicación interna de la institución, tanto a nivel de claridad, como a nivel de agilidad y modernización de los procesos.</p> <p>Evidencia: Comunicaciones internas. Correos electrónicos institucionales. Carpeta compartida con manuales institucionales en servidor interno.</p>	
6) El alcance y la calidad con que se reconocen los esfuerzos individuales y de equipo.	<p>Hemos realizado esfuerzos para marcar los esfuerzos tanto individuales como de equipo, reconociendo grandes hitos y logros a nivel institucional y reconociendo pequeños logros a pequeña escala.</p> <p>Evidencia: Comunicaciones internas de reconocimiento.</p>	

7) El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	<p>Tenemos varios comités, comisiones y proyectos trabajando especialmente en diferentes aspectos de cambios e innovación organizacional.</p> <p>Evidencia: Acta de conformación de Comité de Revisión y Actualización de Procesos. Minutas de reuniones.</p>	
--	---	--

3. Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Opinión del personal respecto a:		
1) El ambiente de trabajo y la cultura de la organización.	<p>Hemos realizado tanto levantamientos de información sobre la percepción del ambiente laboral, como talleres para mejorar el mismo.</p> <p>Evidencia: Encuestas de Clima Laboral. Resultados 2019: 82% positivo Resultados 2021: 83% positivo Resultados 2023: 83% positivo</p>	
2) El enfoque de los problemas sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, protección de la salud).	<p>Hemos realizado tanto levantamientos de información sobre la percepción del ambiente laboral, como talleres para mejorar el mismo.</p> <p>Evidencia: Actas de participación en talleres de sensibilización de problemas sociales. Comunicaciones. Informes del Buzón de Sugerencias. Encuestas de Clima Laboral. Resultados 2019: 71% positivo Resultados 2021: 75% positivo Resultados 2023: 75% positivo</p>	

<p>3) El manejo de la igualdad de oportunidades y equidad en el trato y comportamientos de la organización.</p>	<p>Hemos realizado tanto levantamientos de información sobre la percepción del ambiente laboral, como talleres para mejorar el mismo.</p> <p>Evidencia: Encuestas de Clima Laboral. Resultados 2019: 61% positivo Resultados 2021: 70% positivo Resultados 2023: 70% positivo</p>	
<p>4) Las instalaciones y las condiciones ambientales de trabajo.</p>	<p>Hemos realizado tanto levantamientos de información sobre la percepción del ambiente laboral, como talleres para mejorar el mismo.</p> <p>Evidencia: Encuestas de Clima Laboral. Resultados 2019: 86% positivo Resultados 2021: 92% positivo Resultados 2023: 92% positivo</p>	

4. Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales, en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>Opinión del personal respecto a:</p>		
<p>1) Desarrollo sistemático de la carrera y las competencias.</p>	<p>Hemos realizado tanto levantamientos de información sobre la percepción de los colaboradores, revisión constante del desempeño de nuestros programas de capacitación y hemos llevado a cabo talleres y capacitaciones para el mejoramiento de habilidades tanto profesionales como personales y de liderazgo.</p> <p>Evidencia: Encuestas de Clima Laboral. Reportes de División de Capacitaciones. Resultados 2019: 82% positivo</p>	

	Resultados 2021: 84% positivo Resultados 2023: 76% positivo	
2) Motivación y empoderamiento.	Hemos realizado tanto levantamientos de información sobre la percepción de los colaboradores, revisión constante del desempeño de nuestros programas de capacitación y hemos llevado a cabo talleres y capacitaciones para el mejoramiento de habilidades tanto profesionales como personales y de liderazgo. Evidencia: Encuestas de Clima Laboral. Resultados 2019: 83% positivo Resultados 2021: 86% positivo Resultados 2023: 89% positivo	
3) El acceso y calidad de la formación y el desarrollo profesional.	Hemos realizado tanto levantamientos de información sobre la percepción de los colaboradores, revisión constante del desempeño de nuestros programas de capacitación y hemos llevado a cabo talleres y capacitaciones para el mejoramiento de habilidades tanto profesionales como personales y de liderazgo. Evidencia: Encuestas de Clima Laboral. Resultados 2019: 82% positivo Resultados 2021: 84% positivo Resultados 2023: 83% positivo	

Subcriterio 7.2. Mediciones del Rendimiento (desempeño).

I. Resultados generales en las personas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Indicadores relacionados con la retención, lealtad y motivación de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad,	Utilizamos una variedad de métricas para medir el desempeño de nuestros colaboradores, como	

<p>índices de rotación del personal, número de quejas, etc.).</p>	<p>niveles de absentismo, control de quejas y sugerencias, acuerdos de desempeño, entre otros.</p> <p>Evidencia: Informes del Depto. de Recursos Humanos. Informes del Buzón de Sugerencias. Acuerdos de Desempeño y seguimiento de los mismos.</p>	
<p>2) Nivel de participación en actividades de mejora.</p>	<p>Utilizamos listados de participación para medir y controlar el impacto de nuestras actividades de mejora personal y profesional.</p> <p>Evidencia: Actas de Participación a capacitaciones, seminarios, talleres, entre otros.</p>	
<p>3) El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) reportados.</p>	<p>Llevamos registro y control tanto de los reportes realizados a través de los distintos mecanismos.</p> <p>Evidencia: Informes y comunicaciones de situaciones. Informes de la anterior Comisión de Ética Pública. Informes de la Comisión de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN).</p>	
<p>4) La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de actividades relacionadas con la responsabilidad social.</p>	<p>Utilizamos listados de participación para medir y controlar el impacto de nuestras actividades de responsabilidad social.</p> <p>Evidencia: Actas de Participación a capacitaciones, seminarios, talleres, entre otros.</p>	
<p>5) 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</p>	<p>Utilizamos una variedad de métricas para medir el desempeño de nuestros colaboradores, incluyendo controles de calidad y encuestas de satisfacción de</p>	

<p>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).</p>	<p>los ciudadanos, así como los controles de registro de horas laborales.</p> <p>Evidencia: Control de Registro de Colaboradores. Informes del Buzón de Sugerencias. Informes de la Oficina de Acceso a la Información.</p> <p>Encuestas Carta Compromiso: 2019: 73% Excelente, 24% Bueno. 2022: 46% Excelente, 38% Bueno. 2023: 59% Excelente, 28% Bueno.</p>	
--	---	--

2. Resultados con respecto al desempeño y capacidades individuales.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1) Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones.</p>	<p>Utilizamos una variedad de métricas para medir el desempeño de nuestros colaboradores, como control de quejas y sugerencias, acuerdos de desempeño, entre otros.</p> <p>Evidencia: Acuerdos de Desempeño y seguimiento de los mismos. Informes de seguimiento del POA. Informes de logros Semanales a Presidencia.</p>	
<p>2) Indicadores sobre el uso de herramientas digitales de información y comunicación.</p>	<p>Tenemos un número de herramientas digitales que implementamos y que están en proceso de implementarse, tanto a beneficio de clientes internos como externos.</p> <p>Evidencia: Informes de Depto. de TIC. Informes del Depto. de Comunicaciones sobre indicadores de Redes Sociales. Informes de la Comisión de Revisión y Actualización de Procesos. Informes del Comité de Implementación de PRAXIS.</p>	

<p>3) Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades y/o habilidades. Por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas.</p>	<p>Utilizamos listados de participación para medir y controlar el impacto de nuestras actividades de mejora personal y profesional. De igual manera, supervisamos el desarrollo y la eficiencia de nuestro programa de capacitaciones.</p> <p>Evidencia: Actas de Participación a capacitaciones, seminarios, talleres, entre otros. Certificados, Premios o Actas otorgadas a colaboradores por su participación en dichos eventos formativos. Plan Anual de Capacitaciones. Informes de Ejecuciones Presupuestarias.</p>	
<p>4) Frecuencia y tipo de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>Realizamos reconocimientos por resultados de desempeño excepcionales.</p> <p>Evidencia: Actas y fotografías de eventos. Comunicaciones y correos electrónicos.</p>	

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Considerar lo que la organización está logrando con respecto a su responsabilidad social, a través de los resultados siguientes:

Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción, respecto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Opinión de la sociedad respecto a:		
1) Impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/ clientes más allá de la misión institucional. Por ejemplo: educación sanitaria (charlas, ferias y jornadas de salud) apoyo financiero o de otro tipo a las actividades y eventos deportivos, culturales o sociales, participación en actividades humanitarias.	Tenemos acuerdos para brindar servicios de apoyo a empleadas de las zonas francas y parques industriales. Evidencia: Acuerdo con INAIPI para instancias infantiles en Parques de PROINDUSTRIA.	
2) La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local /global y con relación a la sostenibilidad; por ejemplo, con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).	Tenemos varios proyectos para fortalecer el impacto medioambiental positivo, tanto de la institución como de nuestros clientes. Evidencia: Participación en el Proyecto de Ecoparques del Banco Mundial, junto con el MICM. Reportes de Proyecto de Paneles Solares PROINDUSTRIA.	
3) Acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones, etc.	Tenemos acuerdos para brindar servicios de apoyo a empleadas de las zonas francas y parques industriales. De igual manera, tenemos acuerdos con instituciones educativas y formativas para préstamo de instalaciones. Evidencia: Acuerdo con INAIPI para instancias infantiles en Parques de PROINDUSTRIA. Acuerdo con el Liceo Científico Dr. Miguel Canela	

	Lázaro, a través de un acuerdo interinstitucional. Acuerdos con INFOTEP.	
4) El impacto de la organización en el desarrollo económico de la comunidad y el país, incluyendo, la toma de decisiones sobre la seguridad, movilidad y otros.	<p>Uno de nuestros principales medidores de desempeño institucional es la generación de empleos en los distintos parques industriales y zonas francas bajo administración de nuestra institución.</p> <p>Evidencia: Estadísticas de Empleos Generados en los Parques.</p>	
5) El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el estado de derecho, la apertura, la integridad y la igualdad.	<p>Cargamos información a nuestro portal de Transparencia de manera periódica, además de atender las solicitudes de información y los requerimientos de las entidades reguladoras. De igual manera, requerimos la aceptación y cumplimiento de nuestro Código Ético a nuestros suplidores.</p> <p>Evidencia: Portal de Transparencia gubernamental de PROINDUSTRIA, monitoreo del Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública (SMMGP), archivo de compromiso de suplidores con nuestro Código de Ética.</p>	
6) El impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático.	<p>Tenemos varios proyectos para fortalecer el impacto medioambiental positivo, tanto de la institución como de nuestros clientes.</p> <p>Evidencia: Reportes de proyectos de instalación de paneles solares, reportes de proyectos de digitalización.</p>	

<p>7) Opinión pública general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p>	<p>Realizamos encuestas de satisfacción ciudadana para monitorear los movimientos y tendencias de la expectativa y percepción de nuestros clientes.</p> <p>Evidencia: Encuesta de Satisfacción Ciudadana en línea, brochure y tabulación de respuestas. Encuestas Carta Compromiso: 2019: 73% Excelente, 24% Bueno. 2022: 46% Excelente, 38% Bueno. 2023: 59% Excelente, 28% Bueno.</p>	
--	---	--

Subcriterio 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional.

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1) Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo: presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas).</p>	<p>Mantenemos estrictos controles sobre el uso de recursos de agua y electricidad. Fomentamos la asociación con suplidores de servicios de reciclaje tanto a nivel institucional como a nuestros clientes través de nuestro Depto. de Encadenamientos Productivos. Por último, estamos implementando a nivel institucional un manual de gestión medioambiental revisado, que permitirá reforzar nuestro compromiso ecológico.</p> <p>Evidencia: Informes de Impacto Medioambiental y Riesgos, minutas de reuniones para proyectos de reciclaje y encadenamiento productivo relacionado, Manual de Gestión Medioambiental.</p>	
<p>2) Frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>	<p>Mantenemos canales de comunicación diversos y abiertos con distintas entidades, grupos de interés y representantes comunitarios.</p>	

	<p>Evidencia: Canales de comunicación a través de redes sociales, informes de servicios ofrecidos por las unidades organizacionales, revisión de Buzón de Sugerencias, informes de seguimiento a Línea 3-1-1, levantamiento de necesidades de los industriales, entre otros.</p>	
<p>3) Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p>	<p>Además de tener una fuerte campaña mediática de comunicación y sensibilización a la naturaleza y actividades de la institución, a diversos niveles mediáticos, nos mantenemos atentos a los artículos publicados en los medios de comunicación sobre nuestra institución.</p> <p>Evidencia: Publicaciones en medios, informes del Departamento de Comunicaciones, campañas de comunicación planificadas.</p>	
<p>4) Apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas, por ejemplo: tipos de programas/proyectos específicos para emplear a minorías, discapacitados, número de beneficiarios, etc.).</p>	<p>Mantenemos políticas de cero discriminaciones en procesos de contratación. Estamos en proceso de conformación de la Unidad de Igualdad y Equidad de Género.</p> <p>Evidencia: Procesos de Reclutamiento, Políticas de Recursos Humanos. Borrador de cambios al Organigrama, correos con representantes del Ministerio de la Mujer</p>	<p>No tenemos programas específicos y robustos más allá de políticas de no discriminación.</p>
<p>5) Apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p>	<p>Apoyamos las iniciativas de nuestros empleados relacionadas con actividades filantrópicas, alineando e integrando dicho aporte a las actividades institucionales.</p>	

	Evidencia: Correos y comunicaciones oficiales para coordinar apoyo a dichas actividades, fotografías.	
6) Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales, benchmarking, otros).	<p>Participamos en cursos y talleres presenciales o virtuales ofrecidos por otras instituciones, incluyendo seminarios web tipo benchmarking y benchlearning, capacitaciones, entre otros.</p> <p>Evidencia: Participación en Capacitaciones del MAP, MPEyD, y otras instituciones, incluyendo aquellas ofrecidas por entidades extranjeras, minutas y notas de las capacitaciones.</p>	
7) Programas para la prevención de riesgos de salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, charlas de salud, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).	<p>Tenemos una Comisión Mixta de Seguridad y Salud en el Trabajo que supervisa, junto con el apoyo de varias unidades organizacionales en mantener un constante monitoreo de prevención y acción ante los riesgos que pueden presentarse. Dentro de sus acciones, hemos realizado talleres, charlas, capacitaciones, entre otros.</p> <p>Evidencia: Informes de la CMSST.</p>	
8) Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo, informe de sostenibilidad/procura del medio ambiente, reducción del consumo energético, consumo de kilovatios por día, política de residuos y de reciclaje contribución al desarrollo social con acciones que sobrepasen la misión de la institución).	<p>Tenemos un manual de políticas medioambientales recién actualizado, en proceso de socialización y aplicación. De igual manera, nuestro equipo de Análisis Medioambiental y Riesgos se mantiene realizando levantamientos y trabajando con las distintas situaciones descubiertas en los parques industriales y zonas francas.</p> <p>Evidencia: Manual de Políticas Medioambientales, informes de impacto y riesgos medioambientales.</p>	No se redactan informes más estrictos y detallados de responsabilidad social, para poder tomar mejores decisiones frente a nuestros clientes en los parques industriales y zonas francas, aparte de los informes de impacto medioambiental.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO.

Considere los resultados logrados por la organización, en relación con lo siguiente:

Subcriterio 9.1. Resultados externos: servicios o productos y valor público.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1) Resultados en términos de cantidad y calidad de servicios y productos ofrecidos.	<p>Los indicadores de desempeño institucional por producción, así como los de percepción de calidad de parte de los ciudadanos es bastante positiva.</p> <p>Evidencia: Informes de Encuestas de Satisfacción, Informes de revisión de Buzón de Sugerencias. Encuestas Carta Compromiso: 2019: 73% Excelente, 24% Bueno. 2022: 46% Excelente, 38% Bueno. 2023: 59% Excelente, 28% Bueno.</p>	
2) Resultados en términos de “Outcomes” (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos).	<p>Los indicadores de desempeño institucional por producción, así como los de percepción de calidad de parte de los ciudadanos es bastante positiva.</p> <p>Evidencia: Informes de resultados para informes a Presidencia, Informes de Seguimiento POA.</p>	
3) Resultados de la evaluación comparativa (benchmarking) en términos de productos y resultados.	<p>Realizamos evaluaciones comparativas a través de herramientas como el SISMAP.</p> <p>Evidencia: Correos electrónicos del Seguimiento continuo del SISMAP.</p>	
4) Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.	<p>Tenemos un altísimo grado de cumplimiento de contratos, acuerdos y convenios.</p> <p>Evidencia: Acuerdos firmados y vigentes. Informes de ejecuciones relacionadas a acuerdos.</p>	

5) Resultados de inspecciones o evaluaciones externas y auditorías de desempeño.	<p>Recibimos inspecciones, evaluaciones y auditorías de entidades como el MAP, OGTIC, DIGEIG, entre otras.</p> <p>Evidencia: Resultados de evaluaciones.</p>	
6) Resultados de innovaciones en servicios/productos.	<p>Medimos el desempeño de los programas de modernización, de cambios y de innovaciones a nuestros servicios.</p> <p>Evidencia: Informes de implementación y seguimiento de programas, correos electrónicos, minutas de reuniones.</p>	
7) Resultados de la implementación de reformas del sector público.	<p>Aplicamos las reformas del sector público según es requerido de la institución.</p> <p>Evidencia: Correos electrónicos, informes de implementación, minutas de reuniones.</p>	

Subcriterio 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Eficiencia de la organización en términos de:		
1) Gestión de los recursos disponibles, incluyendo, la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima.	<p>Realizamos los controles de eficiencia a través de las métricas de las unidades organizacionales correspondientes.</p> <p>Evidencia: Informes de Seguimiento POA, informes de desempeño para Informe Semestral y Memoria Institucional.</p>	

<p>2) Mejoras e innovaciones de procesos.</p>	<p>Realizamos los controles de eficiencia a través de las métricas de las unidades organizacionales correspondientes.</p> <p>Evidencia: Levantamiento e informes de Revisión y Actualización de Procesos.</p>	
<p>3) Benchmarking/benchlearning internos o con otras organizaciones (análisis comparativo).</p>	<p>Realizamos diversos benchmarkings y benchlearnings tanto internos como externos.</p> <p>Evidencia: Participación en Capacitaciones tipo Benchmark/Benchlearn del MAP, minutas de reuniones de benchlearning.</p>	
<p>4) Eficacia de las alianzas (por ejemplo: grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, convenios y otras actividades conjuntas, incluyendo las colaboraciones internas).</p>	<p>Tenemos un altísimo grado de cumplimiento de contratos, acuerdos y convenios.</p> <p>Evidencia: Acuerdos firmados y vigentes. Informes de ejecuciones relacionadas a acuerdos.</p>	
<p>5) Impacto de la tecnología (digitalización) en el desempeño de la organización, la eficiencia en la burocracia administrativa, mejora en la prestación de servicios, etc. (por ejemplo: reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p>	<p>A través de nuestro programa de digitalización hemos logrado grandes cambios en eficiencia de procesos, beneficiando tanto a clientes internos como a clientes externos.</p> <p>Evidencia: Cambios a Procesos agilizados a través de implementación de sistema PRAXIS, tickets de Mesa de Ayuda digital, servicios prestados a través de portal web, en el programa de Burocracia Cero o a raíz de la iniciativa de la Ventanilla Única.</p>	
<p>6) Resultados de las evaluaciones o auditorías internas.</p>	<p>Realizamos evaluaciones internas periódicas sobre los distintos ejes de desempeño institucional.</p>	

	Evidencia: Informes de Seguimiento POA, monitoreo continuo de evaluación SISMAP, monitoreo de indicadores en Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública (SMMGP)	
7) Resultados de reconocimientos. Por ejemplo: participación en concursos, premios y certificaciones del sistema de gestión de calidad u otros.	Tenemos baja participación en concursos y premios externos y ajenos a la institución. Evidencia: Actas y fotografías de eventos. Comunicaciones y correos electrónicos.	No tenemos una gran participación activa en concursos, premios o certificaciones externas.
8) Cumplimiento del presupuesto y los objetivos financieros.	Tenemos un control constante de nuestro cumplimiento en ejecución presupuestaria y objetivos financieros para verificar su desempeño. Evidencia: Informes de Ejecución Presupuestaria, Reportes del Depto. Financiero, Informes del Depto. de Revisión y Análisis	
9) Resultados relacionados al costo-efectividad (logros, resultados de impacto al menor costo posible).	Tenemos un control constante de nuestro cumplimiento en ejecución presupuestaria y objetivos financieros para verificar su desempeño, en particular frente a los resultados institucionales, los programas establecidos o planificados, entre otros enfoques, siempre velando por la eficiencia costo-beneficio de acuerdo a los lineamientos estratégicos y a las priorizaciones del Gobierno Central. Evidencia: Seguimiento al POA, Informes de Ejecución Presupuestaria, Reportes del Depto. Financiero.	

--	--	--

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el “Modelo CAF”, son puntos de referencia en el proceso de autoevaluación. Las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios, incluyendo las propias, que pueden ser consideradas como parte de su autoevaluación, siempre que puedan sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.

Documento Externo
SGC-MAP