

30-7-2021



**Lotería
Nacional[®]**

Tu sueño, tu realidad

**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN
INSTITUCIONAL**

Santo Domingo

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

La Lotería Nacional Dominicana, realizó su autodiagnóstico institucional 2021, bajo el Modelo CAF. Este autodiagnóstico arrojó diversas oportunidades de mejora, por lo que a partir de dicha autoevaluación será confeccionado el Plan de Mejora CAF correspondiente al año 2022. Esta autoevaluación nos permitió la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la Lotería Nacional. Con el diseño e implementación del plan de mejora como resultado de nuestra autoevaluación, conseguiremos mejorar nuestro rendimiento y por consiguiente la calidad de los servicios que ofrecemos a nuestros ciudadanos/clientes.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

I.1.1. MISIÓN

Velar por el cumplimiento de las leyes que regulan los juegos de loterías en el país y las obligaciones de las personas física y morales que intervienen en la actividad, al tiempo de recaudar recursos económicos mediante el otorgamiento de franquicias de juegos y las ventas de billetes y quinielas, para destinarlos a obras sociales.

I.1.2 VISIÓN

Ser reconocida como una institución moderna, limpia y confiable, comprometida con el control de juegos de loterías e impulsada por un alto sentido de responsabilidad social enmarcado en los principios y valores filantrópicos que le dieron origen.

I.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- **Sensibilidad**

Percibimos las necesidades sociales y actuamos a favor de dichas necesidades.

- **Solidaridad**

Mostrar adhesión con causas humanas y comunitarias, brindar apoyo a causas o intereses ajenos especialmente en situaciones difíciles.

- **Cooperación**

Realizar contribuciones económicas y materiales en diversas áreas sociales y de la salud, para esto trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución.

- **Transparencia**

Operaciones organizadas y Sorteos limpios demostrando quienes somos a los grupos de interés y a la población en general.

○ **Responsabilidad**

Dar fiel cumplimiento a nuestras obligaciones y principios filantrópicos que nos dieron origen.

I.1.4 BASE LEGAL

Las principales disposiciones legales referentes a la Lotería Nacional son las siguientes:

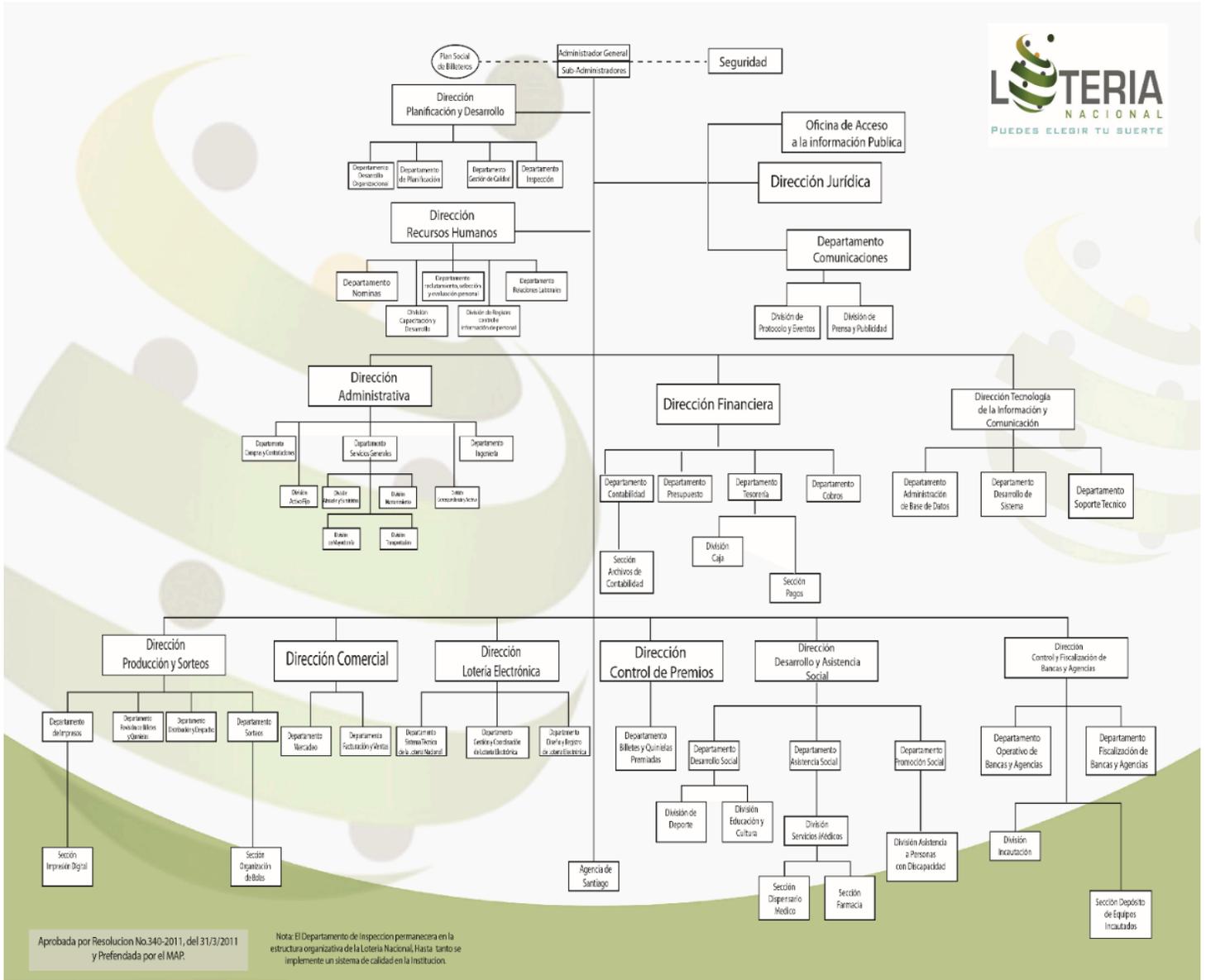
- Ley No. 689, del 29 de junio del 1927, G. O. 3874 que crea una renta pública bajo la denominación de Lotería Nacional, como departamento anexo a la Secretaría de Estado de Hacienda y Comercio, a cargo de un Administrador de Lotería y regula el juego de los denominados billetes.
- La Ley No. 48, del 19 de diciembre de 1930, recoge modificaciones a la Ley 689, y crea una nueva renta lotería. Modificada por la Ley No. 78, del 28 de enero 1931.
- Ley No. 3562, del 03 de junio de 1953, G. O. 7563, que establece un impuesto a cargo de los premios mayores de la Lotería Nacional.
- Ley No. 3657, del 8 de octubre de 1953, regula la renta denominada Lotería Nacional y sus modificaciones.
- La Ley 4068, del 16 de marzo de 1955, G. O. 7813, que regula el juego denominado “Quinielas”, modificada mediante Ley No. 396 del 8 de enero de 1969.
- Decreto No. 890, del 30 de mayo de 1955, G. O. 8376, que traspasa la Lotería Nacional a la Secretaría de Estado de Hacienda.
- Ley No. 4440, del 09 de mayo de 1956, G.O. 7979, autoriza el Poder Ejecutivo a celebrar contratos para rifas de casas y otros sorteos de interés general.
- Ley No. 5158, del 30 de junio de 1959, G. O. 8376, al igual que la Ley 689, establece una renta pública bajo la denominación de Lotería, conjuntamente con esta rige las actuales operaciones y autoriza la celebración de contratos de arrendamientos de la Lotería en beneficio del Tesoro público.
- La Ley No. 8, del 13 de abril de 1963, G.O. 8753, regula la distribución y venta de Billetes y Quinielas.
- Ley No. 22, del 28 de septiembre de 1966, G.O. 9005, establece ingresar los impuestos derivados de la Lotería Nacional a los Fondos Generales de la Nación.
- Ley No. 395, del 03 de enero de 1969, G.O. No. 9119, agrega la letra m, al artículo 23 de la ley 5158, en lo relativo al sorteo de la Quinielas.
- Decreto No. 586, del 19 de noviembre de 1996, que establece los niveles jerárquicos para las Estructuras Orgánicas de las Instituciones del Gobierno Central.
- Ley 494-06 del 28 de diciembre del 2006, artículo 9, crea la Secretaría de Estado de Hacienda, adscribe la Lotería Nacional a esta Secretaría de Estado.
- Decreto No. 1167-01 del Poder Ejecutivo, de fecha 11 de diciembre de 2001, que establece reglamentaciones y que da facultades a la Lotería Nacional, en todo lo

INFORME AUTOEVALUACIÓN CAF

concerniente a la fiscalización, organización y regulación del sector de juegos de loterías.

- Decreto No. 730-02 del Poder Ejecutivo, de fecha 10 de septiembre de 2002, que modifica el Decreto No. 1167-01 de diciembre de 2001, en relación con las bancas de la Lotería Nacional.
- Ley 139-11 del 24 de junio de 2011, que pasa la recaudación de impuestos por bancas de loterías de apuestas a la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).
- Ley 1-12 Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030, llamada a marcar un hito en la forma de conducir la Nación.

I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Aprobada por Resolución No.340-2011, del 31/3/2011 y Preferencia por el MAP.

Nota: El Departamento de Inspección permanecerá en la estructura organizativa de la Lotería Nacional, hasta tanto se implemente un sistema de calidad en la institución.

NOTA: La estructura organizativa se encuentra en un proceso de revisión y en fecha 15 de Junio se remitió desde el Ministerio de Hacienda al MAP aprobación.

1.1.6 SERVICIOS

La Lotería Nacional tiene como política institucional otorgar ayudas a personas vulnerables o a una organización social sin fines de lucro, esto cumpliendo con la misión para la que fue fundada. Además, la realización de operativos médicos para personas de escasos recursos. Estas ayudas son gestionadas desde la Dirección de Desarrollo y Asistencia Social.

1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

OBJETIVO GENERAL

Hemos establecido un objetivo general en el cual se apoyará el plan estratégico institucional, a la vez se desarrollarán los objetivos específicos de cada Dirección, División y Departamentos que forman el organigrama de la Lotería Nacional. Con el fin de obtener los resultados establecidos por la Administración General y el cumplimiento de la visión y misión de la Institución. Dicho objetivo se detalla a continuación:

«Impulsar el funcionamiento adecuado de la Institución gestionando de manera continua y eficiente los recursos y así elevar la calidad de todos los servicios prestados».

EJES ESTRATÉGICOS

EJE ESTRATÉGICO NO.1: Desarrollo Organizacional de la Lotería Nacional

Para los fines de este Plan Estratégico 2021-2025 la Institución asume estructurar una administración eficiente que actué con honestidad, transparencia y rendición de cuentas, logrando un desarrollo sostenible y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad.

EJE ESTRATÉGICO NO.2: Gestión y Liderazgo Académico

A través de esta línea estratégica, la Institución se propone garantizar la calidad integral de todos los procesos para la construcción de una sociedad con igualdad de derechos que promueva la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial.

EJE ESTRATÉGICO NO.3: Ciencia e Innovación

La visión de la Administración General es convertir a la Lotería Nacional en una institución de clase mundial, que cuente con capacidades humanas generando crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global.

EJE ESTRATÉGICO NO.4: Sostenibilidad Financiera

En materia financiera, la Institución se propone alcanzar un equilibrio que permita garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y la estabilidad de su estructura financiera fortaleciendo el marco institucional y normativo.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

El Plan Estratégico 2021-2024 de la Lotería Nacional establece un sistema de indicadores que nos permitirá verificar permanentemente el estado de avance y el alcance de los objetivos y metas asumidas en nuestro plan estratégico. Así mismo contamos con numerosas políticas y procedimientos diseñados para el buen funcionamiento y manejo de todas las áreas de la institución y colgadas en una carpeta pública para el libre acceso a las mismas a lo interno de la institución.

Se evidencia que dentro de nuestras fortalezas identificadas en este autodiagnóstico es la parte correspondiente a la asistencia social. Esto impacta de manera favorable el compromiso con los valores institucionales.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

La administración trabaja en un plan para el involucramiento de los grupos de interés durante el desarrollo de la estrategia y la planificación, dando prioridad a sus expectativas y necesidades cambiantes.

Como parte del cumplimiento de los requisitos de control interno y Calidad, es importante destacar que está conformado de manera interna el comité que gestiona las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI), el mismo se encuentra trabajando de la mano con la Contraloría General de la Republica en dicho indicador, de igual manera y apoyando el sistema de calidad a lo interno de la institución existe el Departamento de Calidad en la Gestión donde se realizan los planes de mejora anualmente para fortalecer y mejorar la calidad en los servicios y productos desarrollados para los ciudadanos/clientes.

Además, hemos identificado que debemos fortalecer los mecanismos necesarios para definir como las TIC pueden ser utilizadas para la mejora del servicio, incluyendo un plan integral para la gestión ambiental de los desechos sólidos, como, por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, también un plan para la disminución de costos en general.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

NO.	CRITERIO NO.	SUBCRITERIO NO.	AREA DE MEJORA
1	Criterio 1: Liderazgo	1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.	No se encontró evidencia para formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés.
2			No se encontró evidencia para alienar los valores con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.
3			No se encontró evidencia para asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.
4			No se encontró evidencia para revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográfico.
5			No se encontró evidencia para reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados.
6		1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.	No se encontró evidencia para reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo
7		1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.	No se encontró evidencia para participar junto a las autoridades políticas a definir las políticas relacionadas con la organización
8			No se encontró evidencia para comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios
9			No se encontró evidencia para participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión
10	Criterio 2: Estrategia y Planificación	2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.	No se encontró evidencia para recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas,

INFORME AUTOEVALUACIÓN CAF

NO.	CRITERIO NO.	SUBCRITERIO NO.	AREA DE MEJORA
11		2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.	No se encontró evidencia para involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades
12			No se encontró evidencia para evaluar los procesos y procedimientos existentes tomando en cuenta los comentarios de los grupos de interés
13			No se encontró evidencia para equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.
14		2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.	No se encontró evidencia para evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés
15		2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.	No se encontró evidencia para debatir sobre la innovación y la modernización planificada
16		Criterio 3: Personas	3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.
17	3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.		No se encontró evidencia para proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria.
18	Criterio 4: Alianzas y Recursos	4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes	No se encontró evidencia para identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones.
19			No se encontró evidencia para identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.
20			No se encontró evidencia para aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.

INFORME AUTOEVALUACIÓN CAF

NO.	CRITERIO NO.	SUBCRITERIO NO.	AREA DE MEJORA	
21			No se encontró evidencia para intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	
22			No se encontró evidencia para definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios y co-evaluadores.	
23			4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.	No se encontró evidencia para desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.
24				No se encontró evidencia para asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.
25			4.4. Gestionar la información y el conocimiento.	No se encontró evidencia para garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.
26			4.5. Gestionar la tecnología.	No se encontró evidencia para implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.
27				No se encontró evidencia para definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.
28				No se encontró evidencia para tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC.
29			4.6. Gestionar las instalaciones.	No se encontró evidencia para equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios.
30				No se encontró evidencia para asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas.
31				No se encontró evidencia para desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.
32			Criterio 5: Procesos	5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los

INFORME AUTOEVALUACIÓN CAF

NO.	CRITERIO NO.	SUBCRITERIO NO.	AREA DE MEJORA	
33		procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés	No se encontró evidencia para innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.	
34		5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos /clientes.	No se encontró evidencia para involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles	
35		5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.		No se encontró evidencia para definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenecen.
36				No se encontró evidencia para desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.
37				No se encontró evidencia para emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
38				No se encontró evidencia para crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.
39				No se encontró evidencia para crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales.

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

NO.	CRITERIO NO.	SUBCRITERIO NO.	AREA DE MEJORA
40	Criterio 6: Resultados Orientados a los Ciudadanos/Clientes	6.1. Mediciones de la percepción	No se encontró evidencia para involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
41		6.2. Mediciones de resultados.	No se encontró evidencia para el 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.
42			No se encontró evidencia para el grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.
43			
44			No se encontró evidencia para indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.

INFORME AUTOEVALUACIÓN CAF

NO.	CRITERIO NO.	SUBCRITERIO NO.	AREA DE MEJORA	
45			No se encontró evidencia para la disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	
46			No se encontró evidencia para el número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.	
47	Criterio 7: Resultados en las personas	7.1. Mediciones de la percepción.	No se encontró evidencia para la imagen y el rendimiento global de la organización.	
48			No se encontró evidencia para mecanismos de consulta y dialogo.	
49			No se encontró evidencia para capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización y de comunicar sobre ello.	
50			No se encontró evidencia para el diseño y la gestión de os distintos procesos de la organización.	
51			No se encontró evidencia para el reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas	
52			No se encontró evidencia para la extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.	
53			No se encontró evidencia para el enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	
54			No se encontró evidencia para el ambiente de trabajo y la cultura de la organización.	
55			No se encontró evidencia para la toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.	
56			No se encontró evidencia para la disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales.	
57			No se encontró evidencia para el plan de carrera sistemático y desarrollo de competencias.	
58			No se encontró evidencia para motivación y empoderamiento.	
59			7.2. Mediciones del desempeño.	No se encontró evidencia para el nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.
60				No se encontró evidencia para el nivel de uso de las tecnologías de la información y comunicación.
61	No se encontró evidencia para la frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.			
62	No se encontró evidencia para la frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.			
63	Criterio 8: Resultados de Responsabilidad Social	8.1. Mediciones de percepción.	No se encontró evidencia para la reputación de la organización.	
64			No se encontró evidencia para la percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional	
65			No se encontró evidencia para la percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales	
66			No se encontró evidencia para la percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.	

INFORME AUTOEVALUACIÓN CAF

NO.	CRITERIO NO.	SUBCRITERIO NO.	AREA DE MEJORA
67			No se encontró evidencia para la percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional e internacional.
68			No se encontró evidencia para la percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo.
69			No se encontró evidencia para la percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.
70		8.2. Mediciones del rendimiento organizacional	No se encontró evidencia para las actividades de la organización para preservar y mantener los recursos.
71			No se encontró evidencia para la calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
72			No se encontró evidencia para el grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación.
73			No se encontró evidencia para el apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
74			No se encontró evidencia para el apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados.
75			No se encontró evidencia para el intercambio productivo de conocimientos e información con otros.
76			9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir
77	No se encontró evidencia para el grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.		
78	No se encontró evidencia para los resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.		
79	No se encontró evidencia para los resultados del benchmarking.		
80	No se encontró evidencia para los resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		
81	Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento	9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.	No se encontró evidencia para la respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.
82			No se encontró evidencia para la eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima.
83			No se encontró evidencia para los resultados de benchmarking.
84			No se encontró evidencia para el valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios.
85			No se encontró evidencia para los resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de las organizaciones.

NO.	CRITERIO NO.	SUBCRITERIO NO.	AREA DE MEJORA
86			No se encontró evidencia para los resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión.
87			No se encontró evidencia para la eficiencia de costos.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

Este proceso de autoevaluación fue importante para la Lotería Nacional debido a que nos permitió como Administración Pública poder conocer de forma detallada cuales son nuestras principales áreas de mejoras, así como también las principales fortalezas.

En resumen fueron identificadas 87 oportunidades de mejora, las cuales están distribuidas según los criterios de la siguiente manera:

CRITERIO	CANTIDAD DE OPORTUNIDADES DE MEJORA
1- Liderazgo	09
2- Estrategia y Planificación	06
3- Personas	02
4- Alianzas y Recursos	14
5- Procesos	08
6- Resultados Orientados a los Ciudadanos/Clientes	07
7- Resultados en las Personas	16
8- Resultados de Responsabilidad Social	13
9- Resultados Clave del Rendimiento	12
TOTAL	87

A partir del resumen anterior podemos concluir que la institución tiene un reto para el 2022 en cuanto al seguimiento e implementación de las acciones de mejora identificadas. Destacamos que la mayor cantidad de oportunidades de mejora encontradas se encuentran bajo los criterios No. 4, 7, 8 y 9, por lo que es importante asumir e impulsar un proceso continuo de transformación de estas oportunidades de mejora en fortalezas, para de esta manera consolidar y mejorar la calidad en los servicios y productos para los ciudadanos/clientes.

4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA.