



Instituto Azucarero Dominicano

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

Preparado por el Comité de Autoevaluación

Coordinador : Isaac Terrero Sánchez, encargado de Planificación y Desarrollo.

Evaluadores:

Anny Rosario Correa, encargada de Recursos Humanos.

Miguel Cabrera, encargado Administrativo-Financiero.

Arsenio Mercado, encargado de la Sección Jurídica.

Jhonny Lorenzo Alcántara, analista de Desarrollo Institucional.

Katherine Paula Castillo, analista de Contabilidad.

Jose Liz, analista de Soporte Tecnológico.

Ysaac Vargas, técnico de Acceso a la Información Pública.

**Santo Domingo, D.N.
12 de julio de 2021**

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

Durante el proceso de realización de autodiagnóstico de calidad del Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR, se realizan con conjunto de actividades que condujeron a la consecución del documento que aquí se presenta junto con sus respectivos anexos.

En ese sentido, el proceso inició con la realización de un taller sobre el Modelo de Gestión de Calidad CAF, Marco Común de Evaluación, con la participación del Comité de Calidad de la Institución, facilitado por el Ministerio de Administración Pública (MAP), cuya facilitadora, María Ogando, ofreció las explicaciones en detalle sobre la metodología y los instrumentos que es necesario aplicar y actualizar.

Posteriormente, se llevó a cabo una sesión de trabajo de presentación y socialización de la Guía para la Realización del Autodiagnóstico de calidad, encabezada por la División de Planificación y Desarrollo, en la cual además de conocer el referido instrumento, se asignaron las responsabilidades correspondientes a cada unidad organizativa que forma parte del Comité de Calidad en la aplicación de la herramienta.

Cada unidad organizativa que conforma el Comité de Calidad estuvo durante una semana aplicando la herramienta de Autodiagnóstico a sus respectivas áreas de gestión institucional, insumos que luego fueron consolidados, presentados, discutidos, debatidos y consensuados en tres sesiones de trabajo, concluyendo con el llenado de la matriz.

De manera seguida, se realizó una sesión de trabajo de presentación y socialización del modelo de Informe de Autodiagnóstico, encabezada por la División de Planificación y Desarrollo, en la cual, además de conocer dicha herramienta, se distribuyeron las responsabilidades a cada unidad organizativa en relación con la elaboración del Informe.

Cada unidad organizativa que conforma el Comité de Calidad estuvo durante una semana completando el Informe de Autodiagnóstico correspondiente a sus respectivas áreas de gestión, insumos que luego fueron consolidados, presentados, discutidos, debatidos y consensuados en una sesión de trabajo, concluyendo con el Informe que aquí se presenta.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

I.1.1. MISIÓN

Contribuir con la seguridad y la soberanía alimentaria de la República Dominicana, así como también con la consolidación de una economía sostenible, por medio del ejercicio de la regulación técnica del sector azucarero; recomendando al Poder Ejecutivo las normas de la política azucarera nacional en todos sus aspectos; velando por el cumplimiento del marco normativo; colaborando con las relaciones internacionales en el marco de la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar.

I.1.2. VISION

Ser una institución pública con elevados niveles de calidad, eficiencia y transparencia; que responde equilibrada, equitativa y oportunamente a las necesidades de los diferentes actores del sector azucarero, así como a los requerimientos del mercado nacional e internacional; técnicamente competitiva, tanto en el país como en el marco de los organismos internacionales; y, que promueve la sostenibilidad ambiental, social y económica.

I.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- ≡ **Ética:** Actuamos estrictamente apegados a la ética. Mostramos un comportamiento apegado a la honestidad, creemos en una cultura de confianza y verdad. No aceptamos ningún compromiso pecuniario o moral con personas u organizaciones que puedan llevarnos a actuar alejados de nuestros deberes y obligaciones con la Institución y la sociedad. No discriminamos a ninguna persona por razón de raza, color, religión, clase, sexo, género, origen nacional, edad, orientación sexual o cualquier otra causa.
- ≡ **Integridad:** Somos una institución que desarrolla su trabajo orientado al logro de su misión, con honestidad y firmeza en sus actuaciones.
- ≡ **Objetividad:** Tomamos decisiones justas en el desempeño de nuestras funciones. Condenamos el favoritismo, el conflicto de interés, la conveniencia particular y cualquier otra conducta que tienda a lesionar el derecho de las partes involucradas en nuestras decisiones.
- ≡ **Transparencia:** Manejamos con claridad los recursos y cuestiones institucionales dentro del marco de lo establecido por la ley. Somos transparentes en nuestras acciones y decisiones. No retenemos información de interés público.
- ≡ **Competitividad:** Somos competitivos. Desarrollamos nuestra misión en un marco de sana competencia, apegada a principios éticos.
- ≡ **Equidad:** Actuamos de manera equitativa. Tratamos de que nuestras decisiones sean equilibradas, evitando perjudicar o beneficiar más allá de lo legalmente permitido a las partes involucradas en nuestro accionar.
- ≡ **Responsabilidad:** Somos responsables por nuestras decisiones, actuaciones u omisiones. Respondemos ante la ley y cualquier persona por las consecuencias derivadas de nuestras acciones.
- ≡ **Compromiso:** Nos comprometemos socialmente y tomamos parte en los asuntos que son de nuestra competencia, jugando el rol que la ley ha reservado para la Institución.
- ≡ **Excelencia:** En nuestras acciones buscamos ser excelentes. Prestamos servicios con alta calidad. Identificamos debilidades y aplicamos mejoras en lo que hacemos.
- ≡ **Colaboración:** Colaboramos entre nosotros, con nuestros socios y la ciudadanía en propósitos comunes.
- ≡

I.1.4 BASE LEGAL

- ≡ Ley Núm. 618, del 16 de febrero de 1965, Gaceta Oficial Núm. 8929, mediante la cual se crea el Instituto Azucarero Dominicano.
- ≡ Ley Núm. 619, del 16 de febrero de 1965, Gaceta Oficial Núm.8929, relativa al mercado interno de azúcar y precios de los productos.
- ≡ Ley Núm. 682 del 31 de marzo de 1965.
- ≡ Ley Núm.491, del 27 de octubre de 1969, Gaceta Oficial Núm.9162, sobre Colonato Azucarero.
- ≡ Ley Núm. 119, del 01 de febrero de 1966, en la cual se modifica el artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto Azucarero Dominicano.
- ≡ Ley Núm. 27-87 del 17 de marzo de 1987, Gaceta Oficial Núm. 9707, que otorga personalidad jurídica al Instituto Azucarero Dominicano.
- ≡ Decreto Núm. 751-00, del 11 de septiembre de 2000, Gaceta oficial Núm.10058, que modifica el Artículo 2 del Reglamento aprobado mediante el Decreto Núm. 505-99, devolviendo al Instituto Azucarero Dominicano, la facultad de aplicar la rectificación técnica, en el caso del azúcar, ante la OMC.
- ≡

I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Unidades del Nivel Normativo o de Máxima Dirección:

- Consejo de Directores
- Dirección Ejecutiva

Unidades del Nivel Consultivo o Asesor:

- División de Planificación y Desarrollo
- División de Recursos Humanos
- Sección Jurídica
- Sección de Comunicaciones

Unidades de Nivel Auxiliar o de Apoyo:

- División Administrativa y Financiera, con:
 - Sección de Contabilidad
 - Sección de Servicios Generales
 - Sección de Compras y Contrataciones
- Sección de Tecnologías de la Información y la Comunicación

Unidades del Nivel Sustantivo u Operativo

- Departamento de Estudios y Políticas de Diversificación Azucarera.

I.1.6 SERVICIOS

- **Exportación de Azúcar y sus derivados:** Permisos para exportación de azúcar y sus derivados de producción nacional.
- **Importación de Azúcar y sus derivados:** Permisos para exportación de azúcar y sus derivados.

1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

En el marco del Plan Estratégico Institucional 2021-2024 (PEI 2024) del Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR), se han definido un objetivo general, dos grandes ejes y dos objetivos estratégicos, que articulan toda la lógica aspiracional. En ese orden, a continuación, se comparte una descripción de los mismos.

Objetivo General: Contribuir con el aumento de la producción azucarera y la estabilidad del sector azucarero nacional, garantizando servicios, regulación técnica y asistencia con altos niveles de calidad.

Eje Estratégico No. 1.- Políticas, Estudios y Regulación: El presente eje estratégico articula el conjunto de objetivos, resultados, productos e indicadores orientados a lograr un impacto directo en el área misional. De manera que, el mismo se compone de las aspiraciones dirigidas a lograr procesos de regulación, vigilancia y asistencia con altos niveles de calidad técnica, que contribuyan con el crecimiento del sector azucarero dominicano.

Eje Estratégico No. 2.- Calidad de la Gestión Institucional: El presente eje estratégico articula conjunto de objetivos, resultados, productos e indicadores orientados a la mejora de los procesos internos de la Institución. En ese sentido, el mismo agrupa las aspiraciones encaminadas al fortalecimiento de los procesos técnicos, administrativos y logísticos para convertir a INAZUCAR en una institución más ágil y transparente, potenciando así el logro de la misión con mayor calidad.

Objetivo Estratégico No. 1: Fortalecer la regulación y vigilancia de la política azucarera a nivel nacional.

Objetivo Estratégico No. 2: Mejorar la calidad de la gestión institucional del INAZUCAR, conforme al marco legal de la Administración Pública.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

- Tenemos formulada y desarrolla nuestra misión, visión y valores institucionales, contenidos en el Plan Estratégico Institucional 2021-2024 (PEI 2024) y en el Manual de Organización y Funciones, los cuales se encuentra alineado con el Plan Estratégico del Sector Agrícola, el PNPS, la END 2030 y los ODS 2030 y se encuentran colgado en el portal de transparencia institucional. Y, se han realizado talleres de socialización del PEI 2024 con servidores públicos de la institución.
- Se realizó un taller de planificación institucional para la formulación del Plan Estratégico 2020-2024 y el POA 2021. Está previsto que el PEI 2024 sea revisado anualmente en el marco de la formulación del POA.
- Contamos con: Comité de Ética, Comité de Compras y Contrataciones, Oficina de Libre acceso a la Información y Código de Ética y de Condución del Servidor Público del INAZUCAR.
- Contamos con estructura definida y refrendada por el MAP, así como el Manual de Organización y Funciones refrendado por el MAP.
- Contamos con un Plan Estratégico y un Plan Operativo Anual que define los objetivos estratégicos, resultados e indicadores a largo y mediano plazo.

- Contamos con una política de control interno y una política de valoración y administración de riesgos.
- INAZUCAR ha iniciado el proceso de implementación de la metodología CAF, con el acompañamiento del MAP.
- Tenemos correos electrónicos institucionales, tramitamos cartas, notas de prensa, resumen diario de noticias y contamos página web institucional, buzón de sugerencias y redes sociales de Instagram, Twitter, YouTube y Facebook
- Contamos con un mapa de procesos, procedimientos claramente definidos y se conforman comisiones para dar respuesta a temas específicos que requieren atención interdepartamental. Contamos con el equipamiento y logística básica para el desarrollo de la misión.
- Se realizan reuniones periódicas de planificación, monitoreo y rendición de cuentas con el liderazgo institucional.
- Existe un Comité de Calidad, se realizan reuniones con el personal para comunicar los cambios institucionales y existe un buzón de sugerencias, a través del cual el personal puede hacer propuestas de mejora y se realizan reuniones periódicas de seguimiento a las ejecutorias institucionales.
- Contamos con un procedimiento para informar los cambios organizacionales. Cuando se producen cambios en la institución, se realizan reuniones con el personal para comunicarles acerca de los mismos y su impacto.
- Contamos con un Código de Ética y de Conducta que establece los valores y el comportamiento esperado por parte del personal, incluyendo el liderazgo institucional.
- Se realizan talleres de información y socialización de asuntos claves con los servidores.
- En algunas unidades organizativas se realizan reuniones de planificación y seguimiento.
- Hemos iniciado el proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño individual y el sistema de evaluación del desempeño institucional para determinar una política de incentivos y reconocimientos.
- Se realizan reuniones periódicas del Consejo de Directores, del cual el Director Ejecutivo es parte.
- Las políticas públicas relativas al sector azucarero se encuentran identificadas y contenidas en el Plan Estratégico Institucional.
- La Institución desarrollada acciones conjuntas con los productores del sector privado, quienes hacen aportes económicos para el funcionamiento del INAZUCAR.
- Contamos con una Sección de Comunicación y con una página web y redes sociales.
- Los grupos de interés se encuentran identificados en el PEI 2024. Está previsto la realización de un levantamiento de información sobre las expectativas de los grupos de interés para el año 2022.
- La Sección Jurídica realiza una revisión legal periódica y formula las recomendaciones de lugar para ser incorporadas a la planificación y gestión institucional.
- En el marco del proceso de formulación del PEI 2024 se realizó un análisis FODA.
- Los actores que intervienen en las dinámicas institucionales participan del proceso de formulación del PEI y el POA.
- Anualmente se formula un presupuesto y un plan de compras alineado con las prioridades programáticas y se gestiona un aporte del sector productor para sostener las operaciones.
- El POA establece las responsabilidades programáticas de cada una de las unidades organizativas.
- En las sesiones del Consejo de Directores se socializa sobre los planes y estrategias, así como de sus avances.

- Semestralmente se realiza un monitoreo de medio año para medir los niveles de avances en la gestión institucional.
- En el marco del PEI 2024 y el POA 2021 se ha previsto la automatización de la gestión de la información sobre la producción y comercialización del azúcar
- La institución cuenta con un buzón de sugerencias, a través del cual los servidores pueden hacer aportes innovadores a la gestión.
- En la medida en la que los ingresos lo permiten, se hacen las previsiones para solventar los cambios.
- La gestión de recursos humanos se lleva a cabo apegada a las directrices del Ministerio de Administración Pública. Se cuenta con un Manual de Inducción.
- La gestión de recursos humanos se lleva a cabo apegada a la Ley No. 41-08 y las directrices del Ministerio de Administración Pública.
- Al momento de hacer la selección de personal, se toma en cuenta los requisitos del Manual de Cargos Comunes del Sector Público.
- La institución ha iniciado el proceso de desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el apoyo del MAP.
- La institución implementa un Manual de Inducción. La División de Planificación y Desarrollo implementa sesiones de tutoría sobre políticas, normas y procedimientos institucionales.
- Se desarrollan espacios de diálogo abierto.
- Se desarrollan espacios de diálogos sobre cuestiones institucionales. La Institución cuenta con un buzón de sugerencias.
- Los empleados participan en la definición de estrategias y planes.
- La institución cuenta con una política de seguridad.
- Durante la pandemia se ha cumplido con las disposiciones del MAP en la materia.
- INAZUCAR forma parte de la Organización Internacional del azúcar (OAI). La Institución cuenta con una alianza estratégica con el sector productor para apoyar económicamente las operaciones.
- INAZUCAR gestionó y desarrolló durante el 2021 un acuerdo con la Dirección General de Alianzas Público-Privadas (DGAPP) un acuerdo para el traslado de sus oficinas a un nuevo local, mediante el cual la DGAPP cubrió los gastos de adecuación básica del nuevo edificio.
- En el marco de los acuerdos, los roles y responsabilidades de los actores están claramente definidos.
- Los proveedores de la Institución deben cumplir con las normas de compras y contrataciones, así como con el Código de Ética y de Conducta y los requisitos de cada proceso para poder ser seleccionado.
- Nuestra gestión financiera está lineada con el PEI 2024 y el POA 2021
- La institución cuenta con la metodología VAR, aprobada por el Director Ejecutivo
- La gestión presupuestaria se gestiona a través del SIGEF y se publica oportunamente en el Portal de Transparencia Institucional.
- INAZUCAR únicamente tiene una sede, por ende, la descentralización no aplica en nuestro caso.
- Actualmente, el edificio se encuentra en proceso de adecuación, producto de un traslado recientemente efectuado.
- La institución cuenta con un centro de documentación de libre acceso al público.
- Se dan mantenimientos periódicos a los vehículos.
- Inazucar cuenta con sus edificaciones ubicada en un lugar céntrico del distrito.
- La Institución cuenta con una política de administración y control de activos fijos. Periódicamente se realizan conciliaciones de activos fijos.

- La institución cuenta con un Centro de Documentación de libre acceso al público. El edificio de INAZUCAR es utilizado para la instalación y funcionamiento de colegios electorales durante la realización de las elecciones nacionales.
- Las informaciones relativas a la gestión institucional son publicadas en el Portal de Transparencia Institucional y en el Portal Transaccional de compras y contrataciones.
- El Consejo de Directores del INAZUCAR cuenta con la participación de industriales, colonos y trabajadores de la caña en su membrecía.
- Desde la Oficina de Acceso a la Información, a través del correo oficial (info@inazucar.gov.do) se responden inquietudes a los ciudadanos sobre el catálogo de servicios de la Institución.
- Contamos con página web en la que está publicada toda la información y el conocimiento de la institución de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. Tenemos Correos electrónicos institucionales, y computadoras en cada unidad organizativa donde se gestionan, manejan y mantienen las informaciones y conocimientos de cada unidad organizativa en particular. Evidencia: página web, correos electrónicos y equipos informáticos.
- Nuestro sitio web hecho en Joomla es actualizado frecuentemente por especialistas. También contamos con acceso a las diferentes redes sociales. Contamos con ordenadores para alojamiento físico de información. Contamos con un procedimiento para la recolección, procesamiento y publicación de la información que se sirve externamente. Evidencia: Portal institucional, portal de transparencia y comunicaciones internas para la recolección y publicación de informaciones en los portales.
- Existe un procedimiento que establece los controles por los que deben pasar las informaciones antes de ser publicadas. Contamos con el procedimiento de la Oficina de Libre Acceso a la Información para la publicación de información que emanan directamente de las distintas unidades organizativas para asegurar su fiabilidad y exactitud. Le damos seguimiento al calendario institucional para proyectar cada información relevante Evidencia: Procedimiento para la recolección, procesamiento y publicación de la información que se sirve externamente, Manual de Procedimientos de la OAI.
- Se realizan talleres de capacitación, reuniones y se difunden circulares. Contamos con correos electrónicos institucionales. Evidencias: Convocatorias y listas de participantes en las actividades, circulares y comunicaciones internas, listas de correos institucionales.
- Se publican estadísticas relativas a la gestión institucional y el desempeño del sector azucarero en el Portal de Transparencia Institucional. Portal de Transparencia Institucional.
- Contamos con PEI y un POA que determinan las necesidades de tecnología en la institución.
- Los servicios prestados por el INAZUCAR son totalmente digitales. Las solicitudes y respuestas se realizan de manera remota, a través de VUCERD. Evidencia: VUCERD.
- Contamos con correo electrónico institucional. Evidencia: Lista de correos electrónicos institucionales.
- Inazucar cuenta con un mapa de procesos y con procedimientos estandarizados que permite identificar, mapear, describir y documentar los procesos claves en torno a las necesidades de los grupos de intereses y del personal. Garantizando así una estructura organizativa ágil.
- La Institución cuenta con una política de valoración y administración de riesgos que permite que se analice y evalúe los procesos, los riesgos y factores críticos de éxito. Para así asegurar el cumplimiento de los objetivos del Inazucar. Adicional, el presupuesto de la Institución está alineado con las prioridades programáticas.
- El PEI 2024 y el POA 2021 cuentan con una batería de indicadores para medir el logro de los objetivos y resultados.

- Los servicios directos que presta la institución se desarrollan totalmente en línea, a través del sistema de VUCE RD.
- La Institución cuenta con una División de Planificación y Desarrollo responsable de la coordinación de los macroprocesos institucionales, además cada unidad organizativa es responsable de coordinar los procesos bajo mando. Se crean comisiones de trabajo para dar respuesta a temas interdepartamentales. Se designan responsables para atender los requerimientos de coordinación interinstitucional.
- En virtud de la Ley No. 619, el Inazucar desarrolla un sistema coordinado y articulado con los productores de azúcar, colonos azucareros, Pro-Consumidor, Dirección General de Aduanas, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Hacienda, Consejo Estatal del Azúcar, entre otros actores, para la generación de datos sobre el sector azucarero
- La Institución cuenta con una matriz de uso común con los productores azucareros.
- La institución cuenta con un socio con la Dirección General de Aduanas para la prestación de los servicios.
- La Institución ha desarrollado los procesos de regulación técnica y supervisión de la zafra azucarera 2020-2021, garantizando el volumen de producción esperado para el periodo. Ha realizado las autorizaciones de exportación y de esa forma ha garantizado el cumplimiento con el mercado preferencia de los EE. UU.
- Los productores y colonos azucareros se han beneficiado de la creación de condiciones favorables, por medio de la programación, regulación técnica, supervisión y monitoreo de la zafra azucarera, lo que ha hecho posible alcanzar las metas de producción y exportación proyectadas, generando ingresos, garantizando empleos y bienestar para los trabajadores del sector.
- Los resultados obtenidos por el sector azucarero, bajo la regulación, coordinación, supervisión y monitoreo del INAZUCAR, contenidos en los boletines e informes de la zafra azucarera que recién concluye, colocan a la República Dominicana por encima de países como CUBA que tradicionalmente producen y exportan mayor volumen.
- Evidencias: Informe Semestral, Resoluciones del Consejo, Decreto Zafra, Boletines e informes de la zafra, fotos de visita de supervisión, asignación de cuota por parte del Departamento de Agricultura de EE. UU., y autorizaciones de exportación, medio de VUCE RD.
- La Institución registra los siguientes resultados en el Sistema de Medición de la Administración Pública: Gestión Presupuestaria: 75%; Contrataciones Públicas: 98%.
- Los servicios que la institución presta de manera directa se desarrolla totalmente en línea.
- La Institución se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional, que ha permitido organizar la gestión, contando con un diseño organizacional y poniendo en marcha herramientas de gestión moderna de la administración pública.
-

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.2.1.1 LIDERAZGO

- No se han colgado en la página web: Acta de conformación del Comité de Ética y la Resolución de conformación Comité de Compras y Contrataciones.
- No se han colocado los formularios de reporte a disposición del público.
- No se han impartido los talleres sobre la Ley 41-08 y Régimen Ético y Disciplinario.

- No se actualizado el Comité de Ética, debido a que el proceso de reforma de los Comités de Ética en la Administración Pública, llevado a cabo por la DIGEIG, aún no inicia en INAZUCAR, pese a que se ha solicitado asistencia técnica a dicha institución.
- No se ha actualizado el Comité de Compras y Contrataciones.
- No se preparan minutas de las reuniones.
- No se ha formalizado la realización de reuniones del liderazgo y sesiones de trabajo de la Dirección Ejecutiva con los líderes.
- No se ha concluido con el proceso de formulación del Manual de Cargos.
- No se ha concluido con el proceso de formulación del Sistema de Evaluación del Desempeño Individual.
- No se han integrados enfoques como el de participación, género, diversidad y otros a la planificación y gestión institucional.
- Deficiente aplicación de la Política de Valoración y Administración de Riesgos.
- No contamos con una estrategia de comunicación institucional.
- No se ha concluido con el Manual de Procedimientos.
- No contamos con una estrategia de comunicación e información institucional.
- El Código de Ética y de Conducta no está actualizado.
- Aunque el liderazgo institucional actúa acorde con las exigencias del marco normativo, no contamos con instrumentos que sirvan de referente para evidenciar el comportamiento del liderazgo, tal es el caso de la Carta Compromiso con la Calidad, Carta Compromiso con la Transparencia, Carta Compromiso con la Ética y encuesta de clima organizacional.
- En la práctica, en la institución, existe una cultura de confianza y respeto, sin embargo, carecemos de un manual de relaciones laborales y de la aplicación de la encuesta de clima organizacional.
- Actualmente no se realizan consultas con los empleados.
- No se han institucionalizado reuniones con los empleados.
- No se ha institucionalizado un proceso de delegación de autoridad.
- No existe plan de capacitación ni se realiza evaluación del desempeño.
- No contamos con una política de reconocimiento individual ni colectivo.
- No se desarrollan alianzas estratégicas específicas con Colonos y trabajadores de la caña. Los aportes económicos de los productores no se encuentran enmarcados en objetivos estratégicos conjuntos. No existen alianzas firmadas con otras instituciones del sector público.

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- No se vincula el desempeño interno de la Institución con estas herramientas.
- No se ha formalizado un mecanismo de consulta para la planificación institucional.
- No se visibilizan los enfoques de diversidad y de género en las estrategias y planes de la organización. No están completamente segmentadas las responsabilidades que tienen las unidades organizativas en el marco del POA.
- No contamos con una cultura de innovación ni espacios interinstitucionales para la gestión del conocimiento de forma compartida.
- No contamos con una política de innovación.
- No contamos con espacios específicos para la promoción de la innovación.
- No contamos con ingresos acorde con los niveles de necesidades institucionales.

2.2.1.3 PERSONAS

- No tenemos un análisis de necesidades de recursos humanos que responda a la estrategia institucional.
- Se carece de políticas de relaciones laborales ni cuidado del personal.
- No contamos con un Manual de Cargos ni un Manual de Reclutamiento y Selección.
- No se implementa la carrera administrativa.
- No contamos con sistema de evaluación del desempeño individual ni planes de desarrollo individual.
- No contamos con una política de género.
- No contamos con plan de desarrollo ni sistema de evaluación del desempeño.
- No contamos con plan de desarrollo.
- No se ha completado la planilla de empleados necesarios para lograr la misión, la visión y los objetivos.
- No se desarrollan tutorías, ni mentorías individuales en otras áreas diferentes a la de Planificación.
- No contamos con Plan de Capacitación y formación del personal. No se desarrollan métodos modernos de formación e innovación en el aprendizaje en el trabajo.
- No contamos con asociación de servidores públicos.
- No se ha instaurado una cultura de dialogo y comunicación abierta.
- No se realizan encuestas.
- No se cuenta con un Plan de cuidado del personal.
- No contamos con una política institucional de equilibrio entre trabajo y vida.
- No se evidencia política de discriminación positiva a favor de empleados desfavorecidos o con discapacidad.
- No contamos con planes de compensación adicionales a lo básico, ya que el presupuesto es muy limitado.

2.2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

- El radio de las alianzas interinstitucionales del INAZUCAR es muy reducido.
- No se han establecido controles de evaluación, revisión y monitoreo de los acuerdos.
- No se ha aplicado la matriz de riesgos.
- Áreas del edificio, como salones, parqueo, etc., no han sido puestas a disposición de la comunidad.
- No se incentiva la participación ciudadana en la toma de las decisiones ni hemos desarrollado mecanismos que permitan recoger la opinión de los ciudadanos.
- No se ha firmado ningún compromiso de Servicio al Ciudadano.
- No se dispone de espacio de almacenamiento encriptado en las nubes ni de un Sistema de red centralizado y servidor para almacenamiento interno.
- No tenemos canales futuros con ChatBox. No contamos con servidores. No contamos con un Plan de Comunicación ni con política ni Plan de Gestión de la tecnología.
- No existe un plan de aprovechamiento de las TICs.
- No se establecen redes de aprendizajes.
- No se ha institucionalizado el correo electrónico como canal interno de comunicación y difusión de información.
- No estamos certificados en la Norma de Datos Abiertos (NORTIC A3).

- No contamos con políticas de control y administración de la información. No contamos con procedimiento de control de acceso a roles de plataformas de gestión institucional.
- No se identifican nuevas tecnologías relevantes para la institución.
- No se usa la tecnología para apoyar la creatividad y la innovación.
- No se ha enlazado la sección de servicios de la página web de la institución con el portal de VUCERD.
- No contamos con un plan de reciclaje de los residuos de cartuchos de tinta para impresoras.
-

2.2.1.5 PROCESOS

- El mapa de procesos no está actualizado. No se ha concluido con el Manual de Procedimientos.
- No se aprovechan las oportunidades de la digitalización en la gestión de procesos
- No se ha completado la matriz de riesgos.
- No se llevan a cabo procesos de innovación.
- La institución no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, no se ha firmado la carta compromiso al ciudadano.
- La Institución no cuenta con una política de seguridad de la información.
- No se desarrollan encuestas ni consultas sobre los servicios.
- No se ha digitalizado el centro de documentación.
- No se ha firmado acuerdo con la Oficina Nacional de Estadísticas.
- No se crean grupos de trabajo con proveedores.
- No se han creado formatos de uso común con otros actores.

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

- No se dispone de información sobre la percepción de los ciudadanos acerca de los servicios, el trato y las atenciones que reciben de parte de la institución y su personal.
- No existen mecanismos de participación ciudadana en las decisiones de la Institución.
- Completar las informaciones requeridas por el portar de transparencia.
- Las informaciones publicadas en el SIGEF no son coherentes con la del Portal de Transparencia Institucional.
- Limitados métodos para recoger información sobre confianza en la institución, accesibilidad y calidad de los servicios ofrecidos. No se aplican evaluaciones al respecto.
- No se ha constituido un Comité de Innovación.
- Los procesos internos cuentan con amplios retrasos, debido al poco aprovechamiento de las TICs.
- No se han digitalizado los procedimientos internos.
- No se ha firmado la Carta Compromiso con la calidad.
- No se han realizado mediciones en relación con la disponibilidad, acceso y calidad de la información generada por la institución.
- No se implementa la Norma NORTIC A3 sobre Datos Abiertos.
- No se ha establecido tiempo promedio de espera en la recepción, tanto telefónica como física.
- No se utilizan las Redes Sociales para atender ciudadanos.

- No se cuenta con indicadores ni acciones en relación con el género y la diversidad de los ciudadanos/clientes.
- No se ha realizado una convocatoria para actualizar las necesidades de los grupos de interés.
- No se cuenta con mecanismos efectivos de participación ciudadana.
- La puntuación de la institución en SAIP y en Datos Abiertos fue de cero.

2.2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- No contamos con mediciones sobre la imagen y rendimiento de la Institución.
- No existe un mecanismo institucional de participación del personal en la toma de decisiones. No se ha institucionalizado un mecanismo de consulta con el personal.
- No se cuenta con una política de responsabilidad social.
- La Institución ha transitado de forma lenta en el proceso de la digitalización.
- Los procesos internos cuentan con amplios retrasos, debido al poco aprovechamiento de las TICs.
- No se dispone de información sobre la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización; el diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización; el reparto de tareas y el sistema de evaluación del desempeño de las personas; la gestión del conocimiento; la comunicación interna y los métodos de información; el alcance y la calidad con que se reconocen los esfuerzos individuales y de equipo; el enfoque de la organización para los cambios y la innovación; el ambiente de trabajo y la cultura de la organización; el enfoque de los problemas sociales asociados al personal; el manejo de la igualdad de oportunidades y equidad en el trato y comportamientos de la organización; las instalaciones y las condiciones ambientales de trabajo; desarrollo sistemático de la carrera y las competencias; Motivación y empoderamiento; y, acceso y calidad de la formación y el desarrollo profesional.
- No se cuenta con indicadores ni mediciones sobre la gestión de recursos humanos.
- No se desarrollan actividades de voluntariado.
- No se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño individual.
- La institución no cuenta con una política de reconocimiento individual ni de equipo.

2.2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- La Institución no cuenta con una política de responsabilidad social.
- No se cuenta con mediciones sobre la reputación de la Institución como contribuyente a la sociedad con relación a la sostenibilidad medioambiental.
- No se desarrollan acciones dirigidas a personas vulnerables o con necesidades especiales.
- No se cuenta con mediciones sobre la opinión pública, la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético.
- La Institución no cuenta con una política de cuidado del personal.
- La Institución no ha hecho mediciones con respecto a la responsabilidad social.

2.2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

- No se cuenta con mediciones sobre el cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.
- La Institución cuenta con una puntuación deficitaria en las áreas de gestión: SISMAP, ITICGE, Cumplimiento de la Ley No. 200-04 y Transparencia Gubernamental.
- INAZUCAR no cuenta indicadores ni mediciones sobre gestión de los recursos disponibles

- No se cuenta con un plan de innovación.
- No se aplica Benchmarking/benchlearning.
- La tecnología no ha sido ampliamente aprovechada para eficientizar la burocracia interna.
- No se han realizado auditorías internas.
- INAZUCAR no ha participado en concursos ni certificaciones.
- No se cuenta con indicadores ni mediciones sobre este tema.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

(Experiencias y aprendizajes, inconvenientes, etc., durante el proceso).

Los aprendizajes adquiridos como resultado de la realización del Autodiagnóstico de Calidad pasan a ser parte de la experiencia institucional que permitirá mejorar la gestión institucional. En ese sentido, a continuación, se presentan algunas precisiones a modo de conclusiones que resultan del proceso agotado.

- El proceso ha permitido tener una perspectiva sobre los avances institucionales que se han logrado durante el último año.
- Las discusiones y debates acerca de las mejoras han facilitado una mayor comprensión de los problemas que enfrenta la gestión institucional.
- Como resultado del referido proceso, la institución cuenta con un conocimiento sistematizado sobre la realidad actual de la gestión, tanto en los aspectos considerados como fortalezas, como de las debilidades que se consideran mejoras. Asimismo, esta herramienta ayudará a tomar decisiones mas objetivas y certeras para fortalecer la Institución en su rol regulador y en el cumplimiento del marco legal de la Administración Pública.

4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA.