



INTABACO

**INSTITUTO DE TABACO DE LA
REPUBLICA DOMINICANA**

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

**Preparado por el Comité de Autoevaluación
Coordinador
Evaluador (es)**

Santiago, R.D., Autopista Joaquín Balaguer,
Quinigua, Villa González.

18/04/2023

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

Para la elaboración del modelo CAF en el INTABACO se convocó el comité de calidad y los demás servidores fueron convocados de acuerdo con su responsabilidad en cada criterio, en el proceso se agotaron varios encuentros donde se analizaron los puntos fuertes y áreas de mejora por criterios y subcriterios de acuerdo con las informaciones suministradas.

En este documento realizamos una reseña de la institución, sobre los servicios, marco institucional, aspectos legales, objetivos, entre otras informaciones importantes de la misma, también citamos como fue el proceso de elaboración de la guía y se muestra el contenido de la autoevaluación a nivel interno y externo, se identificaron las áreas más débiles a través de la tabla de puntuación, donde de acuerdo a las evidencias presentes en cada criterio se asignaron rangos de valores específicos para determinar cuáles criterios resultaron más críticos, podemos resaltar que esta identificación nos ayudará a ver a profundidad cuales acciones debemos de implementar para obtener los logros propuestos.

Para este equipo los resultados fueron muy puntuales y reales permitiéndonos observar con más claridad el nivel de excelencia que hemos alcanzado y las debilidades actuales, estamos conscientes de que esta herramienta es de mucha utilidad para las instituciones que deseen identificar sus áreas de mejora, elevar la calidad en los servicios y eficientizar sus procesos.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

I.1.1. MISIÓN

Atender las necesidades de los participantes del sector tabaco, promoviendo y ejecutando políticas públicas, orientadas al desarrollo económico, social, y ambientalmente sostenible de la producción del tabaco en la Republica Dominicana.

I.1.2 VISIÓN

Ser el ente propulsor por excelencia del sector tabaco de la Republica Dominicana, logrando posicionar el tabaco dominicano como número uno en calidad y preferencia a nivel mundial.

I.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- Servicio
- Integridad
- Responsabilidad
- Innovación
- Calidad
- Trabajo en Equipo
- Cultura

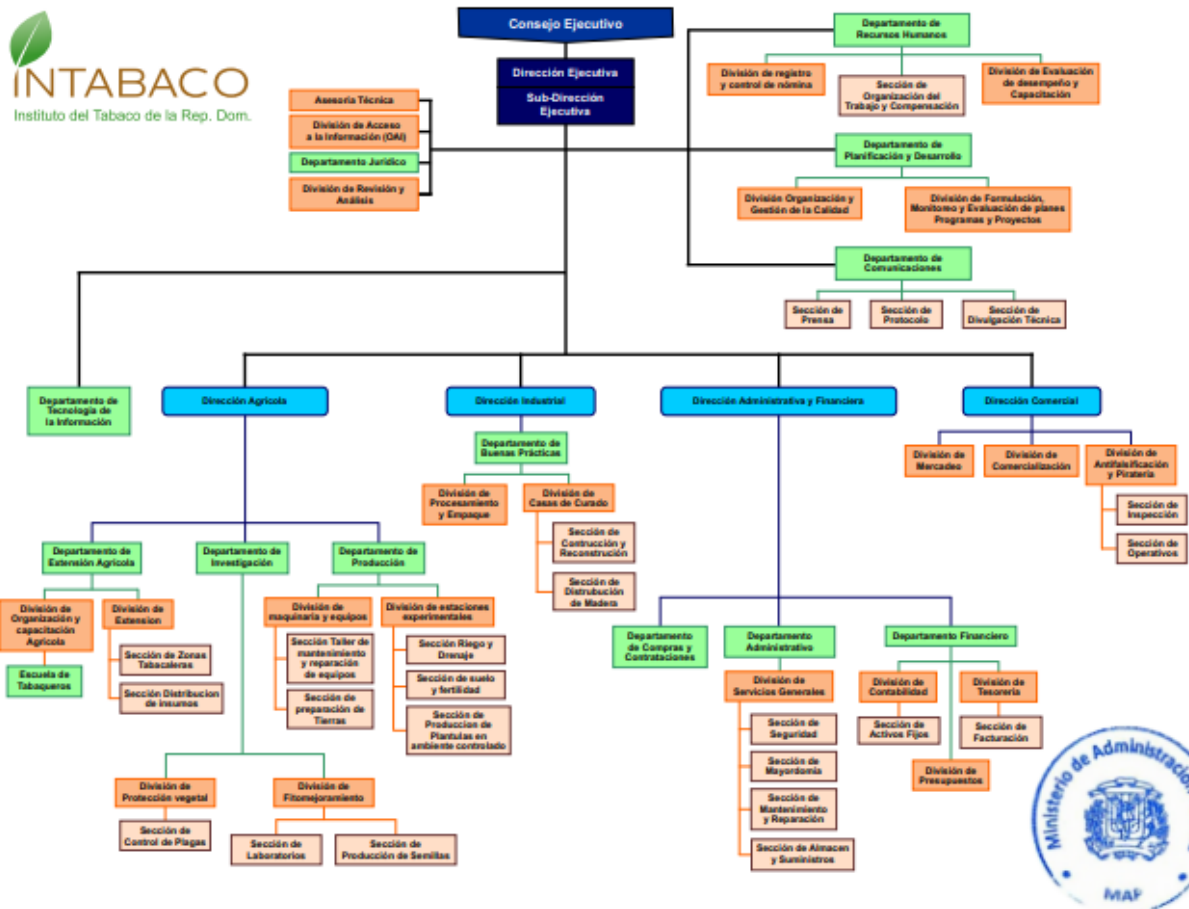
I.1.4 BASE LEGAL

Mediante la Ley No. 5961 se crea el 15 de junio de 1962, el Instituto del Tabaco de la República Dominicana (INTABACO) como entidad autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, concebido para normar las acciones del sector tabacalero del país. Desde sus inicios, varios instrumentos legales han modificado su estructura jurídica, como se resume a continuación: Ley No. 5992 de fecha 25 de julio 1962, que concede Franquicia Postal y Telegráfica al Instituto del Tabaco de la República Dominicana. Ley No. 5998 de fecha 02 de agosto del 1962, establece su sede en la Ciudad de Santiago de los Caballeros, capital de la provincia de Santiago. La Ley No. 6026 del 10 de septiembre 1962, dispone que el INTABACO funcione como dependiente de la Secretaria de Estado de Agricultura.

Ley No. 6162 de fecha 14 de enero del 1963, le establece la exención de impuestos fiscales y aduaneros a la importación de equipos agrícolas.

La Ley No. 179/64 dispone que los fondos de INTABACO pasen a la Secretaría de Agricultura para el fondo de fomento y cultivo del tabaco. Ley No. 165-01 de fecha 18 de octubre del 2001, otorga personalidad jurídica al INTABACO establece la estructura orgánica, sus atribuciones y funciones. La nueva Ley 34-18 de fecha 20 de agosto del 2018, que dispone cambios en el Consejo de Directores y establece las nuevas funciones y atribuciones de la institución para los años venideros.

I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



I.1.6 SERVICIOS

- Asistencia técnica y transferencia tecnológica a productores, procesadores e Industriales del Tabaco:** Servicio brindado para obtener mejor calidad en el cigarro dominicano y consiste en asistencia por parte de los agrónomos en el desarrollo del cultivo y en la utilización de las nuevas técnicas y tecnologías de producción. De igual forma los ingenieros industriales asisten a los empresarios en las mejores prácticas en el procesamiento y manipulación de la hoja de tabaco para elevar la calidad del producto final.
- Distribución de insumos:** Servicio que consiste en aportar parte de los insumos agroquímicos a los productores en especial de aquellos de zona de secano y que se consideran vulnerables.
- Producción y distribución de plántulas en ambiente controlado:** Producir plántulas en bandejas bajo ambiente controlado, que son distribuidas a los productores para contribuir a mejorar la calidad del cultivo y de la producción.

- **Preparación de tierra:** Servicio de roturación de tierra para la producción de tabaco de manera exclusiva, en especial a pequeños y medianos productores. Representa entre el 15-20% de toda la tierra que se dedica a la cosecha. El servicio también tiene la finalidad de eliminar los rastrojos de la cosecha y contribuir con la eliminación de mosca blanca.
- **Apoyo a construcción y reconstrucción de casas de curado:** Este servicio tiene la finalidad de apoyar a los productores con parte de la madera que necesitan para la construcción de las casas de curado. Incluye las asesorías necesarias para construir la infraestructura con los aspectos técnicos necesarios para el correcto curado del tabaco. El servicio contempla la modalidad de donación para los productores que califiquen y la venta al 50% del costo para todos los demás.
- **Emisión de certificaciones y tramites de importación-exportación:** Este servicio consiste en emitir una carta de no objeción para la importación de materias primas que son utilizadas en las mezclas en la elaboración de los cigarrillos, previa presentación por parte de las empresas de las informaciones de origen, cantidades y acreditaciones en general.

De igual forma el servicio tiene la modalidad de emitir certificado de fumigación de materias primas una vez que los técnicos de INTABACO lo certifiquen para las empresas que exportan estos productos.

- **Fumigación y empaque de materia prima a pequeños productores:** Servicio de asesorías en empaque, fumigación y todo lo relacionado con el procesamiento del tabaco, para productores y pequeños empresarios.
- **Capacitación en manufactura de cigarrillos:** Curso – taller dirigido a formar nuevos tabaqueros, para ser incorporados a la producción nacional de cigarrillos.
- **Programas de becas:** El plan de capacitación “Formando y Creciendo con INTABACO”, constituye un instrumento de apoyo a la formación de productores, hijos de productores y personas vinculadas directas o indirectamente a la producción del tabaco, para poder obtener un relevo generacional capacitado. Este programa tiene un fondo para otorgar becas en universidades dominicanas que estén dentro o acreditadas al programa.
- **Apoyo a la promoción nacional e internacional del cigarro dominicano:** Es un servicio que permite a través de la participación en ferias y eventos tanto nacionales como internacionales, promover el proceso, el producto, la calidad y la imagen del cigarro dominicano como marca país.
- **Apoyo a la Industria en trámites aduanales:** Servicio de información sobre los procesos aduanales, para lanzarse a nuevos mercados y llevar sus productos a otras fronteras.
- **Servicio de laboratorio:** Se ofrece a las instituciones y al público en general los siguientes servicios: análisis de suelos, determinación de la textura del suelo y análisis de agua, entre otros. Todos con fines agrícolas.

1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

A través de la Planificación Estratégica las instituciones enfocan a largo plazo los objetivos generales, específicos y actividades que se necesitan implementar para lograr los resultados esperados durante un periodo determinado. Estos objetivos alineados al Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), a las políticas transversales establecidas en la ley de Estrategia Nacional de Desarrollo (ENS) 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las Metas Presidenciales, persiguen mejorar las capacidades de la institución permitiendo el desarrollo y fortalecimiento de nuestras capacidades.

Ejes estratégicos

- Fortalecimiento institucional
- Desarrollo productivo
- Fortalecimiento y desarrollo de mercados
- Organización y responsabilidad social

Objetivo general:

- Desarrollo Institucional a través de la transparencia, eficiencia y orientación de resultados
- Estructura productiva competitiva enfocada en la calidad, desarrollo e innovación.
- Fortalecer e implementar programas de sociales para mejorar la calidad de vida de los productores

Objetivo(s) específico(s):

- Fortalecimiento de la institución a través de la administración pública eficiente, actuando con honestidad y transparencia orientada a resultados en beneficios de la sociedad y del desarrollo nacional y local.
- Elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agroproductivas, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador y generar empleo e ingresos para la población rural.
- Impulsar el desarrollo del tabaco mediante planes y estrategias que lo inserten en diferentes mercados y segmentos a nivel nacional e internacional.
- Fomentar el desarrollo de capacitaciones para facilitar la inserción al trabajo de la población en condiciones de pobreza y de esta manera mejorar su condición de vida.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

Luego de trabajar la guía CAF en el INTABACO y aplicar los criterios de puntuación enfocados en nuestras evidencias tomando en consideración el sistema afinado de puntuación para tales fines, hemos obtenido una serie de puntuaciones por subcriterios que se han consolidado en un resultado final de cada criterio, obteniendo datos que nos hacen verificar con más exactitud el desenvolvimiento de cada área y las acciones necesarias para intervenirlas y lograr aplicar un plan de mejora eficaz para cada caso.

En este orden, luego de realizar todas las evaluaciones por criterios y subcriterios la puntuación final reflejo 624 de 1,000 puntos totales, en cada una de las áreas se consideró el nivel de escala de las evidencias con las que cuenta la institución, a través de estas se reflejaron las debilidades presentes en las diferentes áreas.

A nivel específico enfocaremos nuestras acciones en las áreas que resultaron más críticas en la autoevaluación, en este caso enfatizaremos el plan con los criterios de liderazgo y resultados orientados a los ciudadanos, ambos resultaron con puntuaciones deficientes respecto al total por criterios.

En este sentido, es necesario aplicar acciones en conjunto con el plan de mejora para lograr un impacto mayor y de esta manera obtener un logro significativo en las áreas transversales de la institución en especial en la críticas, las pautas e implementaciones que se realizaran se plasmaran en el plan de mejora.

Cabe destacar, la importancia y aplicación de estos planes para el desarrollo, eficiencia y fortalecimiento a nivel institucional, cada día nos encaminaríamos de la mano de la excelencia y la calidad tanto en los procesos internos como en los servicios que ofrecemos.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

- EL INTABACO posee su filosofía institucional y principios constitucionales, establecidos y alineados al Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), a las políticas transversales establecidas en la ley de Estrategia Nacional de Desarrollo (ENS) 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las Metas Presidenciales.
- La estructura organizativa está acorde a los lineamientos estratégicos de la institución y enfocada a los grupos de interés.
- Para los planes institucionales (PEI y POA) se involucran todos los actores necesarios en los procesos para su toma de decisión. Se mantiene alianzas estratégicas con la Sociedad Civil (Asistencias técnicas a productores, orientaciones a pequeñas y medianas empresas), además también cuenta con varios convenios con universidades e instituciones con el objetivo de fortalecer las relaciones con el sector público y privado.

- Desde la Unidad de RRHH, se realiza un plan de capacitaciones donde se involucran todas las áreas, enfocados en incrementar las habilidades y capacidades de los servidores públicos, se hace aplicación de la Ley No. 41-08 de Función Pública, este se encuentra aprobado por el INAP, INFOTEP y el MAP, recibimos los requerimientos de los diferentes encargados de áreas para responder a las necesidades de la institución.
- La gestión financiera de la institución se encuentra alineada con los objetivos establecidos, en el PEI y POA.
- Constantemente estamos fomentando la mejora continua y el compromiso de los líderes a través de la implementación del sistema de evaluación del desempeño por resultados, de la elaboración y monitoreo trimestral del POA.
- Contamos con un Plan de Beneficios y Compensación, en el cual podemos encontrar las acciones de promoción y remuneraciones de nuestros colaboradores.
- El Instituto del Tabaco cuenta con un plan de becas que les permite a los hijos de nuestros servidores sentirse respaldados por la institución.
- Incentivamos la confianza y respeto entre los líderes y empleados, a través de iniciativas de cooperación e involucramiento del personal para el logro de los objetivos institucionales.
- Ofrecemos apoyo a los empleados, aportando las herramientas, equipos, asesorías, comunicación, capacitaciones, y vestuarios necesarios para la realización de sus labores.
- Promovemos una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

Actualmente nuestra institución está integrada por 6 direcciones que componen nuestra estructura organizacional, cada una de ellas va a desarrollar productos y actividades para el cumplimiento de nuestro objetivo principal basado en una República Dominicana, líder mundial del tabaco, por la calidad e imagen de sus productos y sus marcas, para lograr nuestra meta se implementa la asistencia técnica, la coinversión para la distribución de insumos fitosanitarios, preparación de tierras y el programa de transferencia tecnológica a través de talleres, días de campo y cursos a productores.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.1.1 LIDERAZGO

- No se evidencia ninguna estrategia que permitan que las informaciones y procesos a nivel interno se agilicen, además de mejorar la comunicación interna.
- No se están divulgando de manera continua los asuntos claves relacionados a la organización.

2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- No se han implementado estrategias que incentiven a los servidores hacer más creativos e innovadores para satisfacer las expectativas de nuestros involucrados.

2.1.3 PERSONAS

- No se evidencia el impacto, monitoreo y análisis del costo/beneficio de estos de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros.

2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

- No se evidencia ninguna política reciclaje.

2.1.5 PROCESOS

- No se implementan sistemas para gestionar procesos aprovechando las oportunidades de la digitalización.

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

Las áreas de mejora de los resultados orientados a ciudadanos/clientes son las siguientes:

No se ha medido la percepción de los ciudadanos respecto a:

- La orientación, el trato brindado y la a la imagen de la Institución.
- Toma de decisiones de la organización.
- Transparencia.
- Integridad y confianza que genera la institución

2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- No se ha medido la agilidad de la organización en base a datos cuantitativos.
- No se ha medido la eficiencia de la comunicación interna y los métodos de información.

2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- No se evidencia el impacto generado por la institución en la calidad de vida de los ciudadanos.
- Aun no se han medido las acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones, etc.
- No se evidencia el apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas.
- No se han medido las acciones realizadas sobre la responsabilidad social de la institución.

2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

- No se evidencia evaluación comparativa en términos de productos y resultados.
- No se ha medido el grado de cumplimiento de contratos o convenios.
- No se ha realizado la implementación de reformas del sector público.
- No se ha medido el benchmarking/benchlearning internos o con otras organizaciones (análisis comparativo).
- No se ha medido la eficacia de las alianzas.
- No se ha implementado mediciones relacionadas al costo-efectividad (logros, resultados de impacto al menor costo posible).

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

Luego de realizar varios encuentros con el equipo de calidad donde trabajamos con el modelo CAF pudimos identificar las fortalezas y áreas de mejora de las áreas transversales de la institución.

Para la obtención de los datos e informaciones socializamos con los diferentes encargados de área donde se evaluaron sus actividades, logros y retos; durante el proceso pudimos retroalimentarnos de las acciones puntuales de cada área, verificando de acuerdo con el plan operativo anual sus logros alcanzados.

Luego de realizar el levantamiento y elaborar el manual tuvimos el inconveniente de que trabajamos en el manual antiguo, nos vimos en la obligación de iniciar nuevamente con el actual, para este modificaron algunos criterios y subcriterios que fueron modificados, nos quedó como experiencia el fortalecimiento como equipo de trabajo, además de afianzar nuestras informaciones y esclarecer nuestras fortalezas.

En lo concerniente a los resultados obtenidos pudimos darnos cuenta de las áreas mas urgentes que necesitamos intervenir para poder eficientizar y mejorar los servicios que ofrecemos, con este proceso realizamos una retrospectiva interna y externa de todo lo concerniente a la institución, fue increíble notar que a pesar de tener tantas áreas fuertes necesitamos unir fuerzas para mejorar nuestra comunicación.

Para finalizar, este equipo esta totalmente dispuesto en implementar las acciones de mejora que se establecerán luego de este manual, para nosotros es de vital importancia trabajar en nuestras áreas débiles implementando procesos, automatizándonos e innovándonos para poder alcanzar la excelencia en la calidad y servicios ofrecidos.

4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

Institución:		
Criterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	69	
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	102	
3: Personas (100 puntos)	78	
4: Alianzas (100 puntos)	73	
5: Procesos (120 puntos)	80	
6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)	13	
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	89	
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	65	
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	55	
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	624	