



**INSTITUTO AZUCARERO DOMINICANO
INAZUCAR**

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

Preparado por :

**Comité Institucional de la Calidad
(CIC)**

**Distrito Nacional
Santo Domingo de Gúzman.**

30 de septiembre de 2023

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO (Breve resumen del proceso realizado)

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

- 1.1.1. MISIÓN
- 1.1.2. VISIÓN
- 1.1.3. VALORES INSTITUCIONALES
- 1.1.4. BASE LEGAL
- 1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- 1.1.6. SERVICIOS

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL. (Principales Objetivos y Líneas Estratégicas).

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

- 2.1.1 LIDERAZGO
- 2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA
- 2.1.3 PERSONAS
- 2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS
- 2.1.5 PROCESOS

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

- 2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.
- 2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS
- 2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
- 2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

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

4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

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

RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto Azucarero Dominicano (INAZUCAR), es una institución creada por el Poder Ejecutivo, con la finalidad de asesorar y recomendar al presidente de la República las normas de la política azucarera nacional en todos sus aspectos.

En cumplimiento con lo establecido en el decreto 211-10, de aplicación del Modelo CAF (Common Assessment Framework) Marco Común de Evaluación, y las técnicas elaboradas por el Ministerio de Administración Pública (MAP), hemos elaborado este informe con el propósito de identificar las fortalezas y el plan de áreas de mejora a fin de realizar las acciones que nos impulsan a obtener mayor nivel de calidad en la gestión, y en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

Este informe el cual presentamos por primera vez fue realizado siguiendo las instrucciones dadas en la guía, los miembros del Comité de Calidad en pleno identifico las áreas de mejoras y analizo todas las fortalezas con sus evidencias.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 MARCO INSTITUCIONAL.

1.1.1.1 MISION

Contribuir con la seguridad y la soberanía alimentaria de la Republica 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.

1.1.1.2 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 nacionales e internacionales; técnicamente competitiva, tanto en el país como en el marco de los organismos internacionales; y, que promueve la sostenibilidad ambiental, social y económica.

1.1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- Ética
- Integridad
- Objetividad
- Transparencia
- Competitividad
- Equidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelencia
- Colaboración.

1.1.1.4 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.

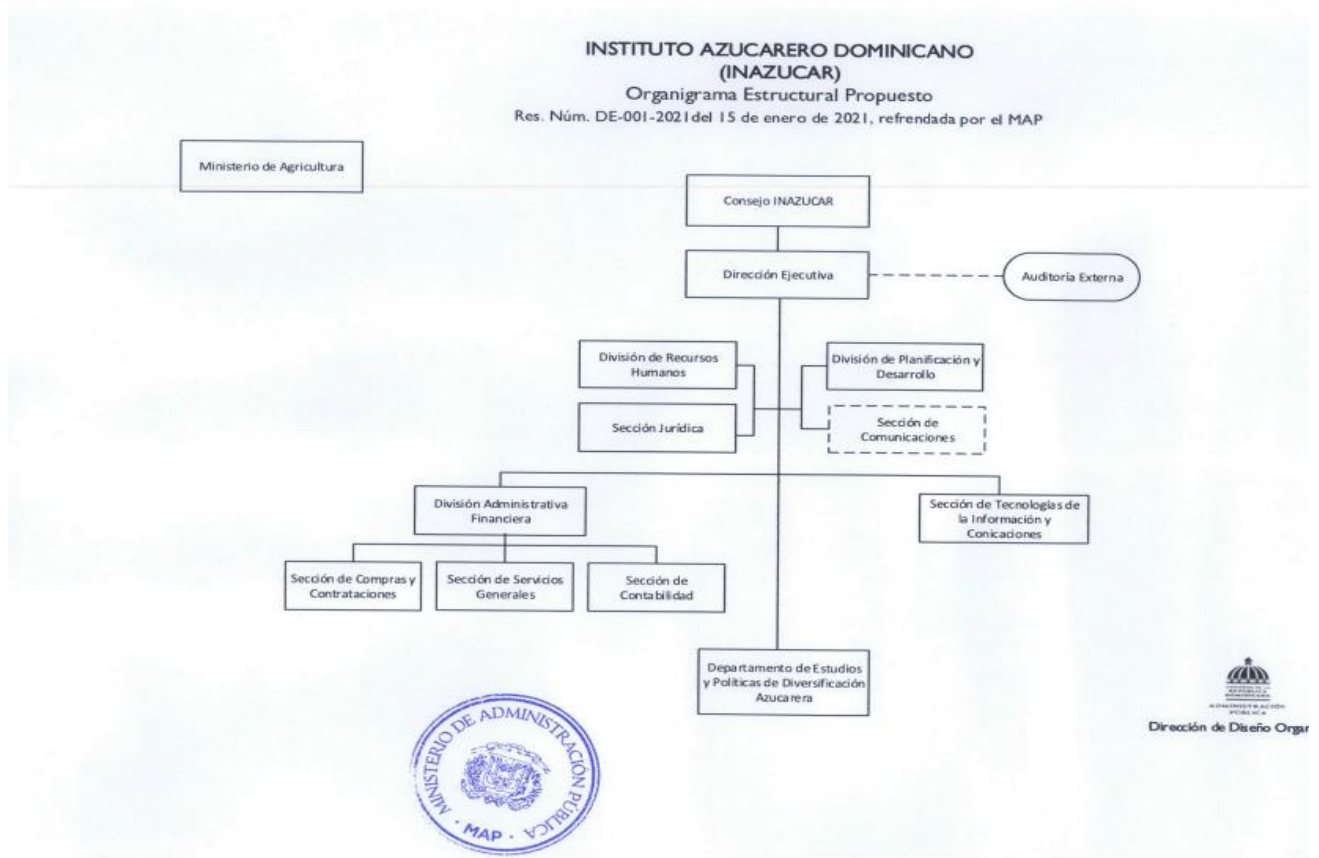
Ley Núm. 119, del 01 de febrero de 1966, en la cual se modifica el artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto Azucarero Dominicano.

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 del 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.

1.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



1.1.6 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.
- **Gestión de Certificados de Elegibilidad de Cuota (CQE, por sus siglas en inglés):** Gestión y entrega de certificados de elegibilidad de la cuota de azúcar crudo que los Estados Unidos de América le asigna a la República Dominicana.

1.2 SINTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Eje Estratégico No. 1 Políticas, Estudios y Regulación.

Objetivo Estratégico: 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.

	Objetivos Estratégicos	Resultado Esperado
Eje Estratégico 1: Políticas, Estudios y Regulación.	OEI: Fortalecer la regulación y vigilancia de la política azucarera a nivel nacional.	Mejorada la regulación técnica del sector azucarero dominicano en lo relativo a la producción, consumo sostenible y exportación del azúcar y los demás derivados de la caña.
Eje Estratégico 2: Calidad de la Gestión Institucional.	OEI: 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.	Fortalecidas las capacidades de gestión técnica, administrativa y logística del INAZUCAR.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

Hemos identificado durante el proceso de autoevaluación las siguientes fortalezas:

- 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 PNPSP, 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.
- Contamos con una declaración de valores institucionales.

- El Plan Estratégico Institucional 2021-2024 (PEI 2024) se encuentra alineado con el Plan Estratégico del Sector Agrícola, el PNPSP 2024, la END, 3er.Eje (3.5, desde el 3.5.3 y línea de acción 3.5.3.11, 3.5.3.15 y 3.5.3.1) ODS Nos. 12 y 16.
- Se han realizado talleres de socialización del PEI 2024 y el Manual de Organización y Funciones con servidores públicos. El PEI 2024 el Manual de Organización y Funciones se encuentran colgados en el portal de transparencia institucional. Se ha distribuido el Manual de Organización y Funciones a todo el personal.
- Desde la institución se ha realizado tanto el análisis FODA como el PEST en el marco de elaboración del PEI 2021-2024.
- 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.
- La Sección de Compras y Contrataciones se maneja el proceso apegado a las normativas de la DGCP, por medio del portal transaccional. Como Transparencia el INAZUCAR, cuenta con un Portal de transparencia, donde se publica todas las informaciones establecidas como estadísticas institucionales, nominas, ejecución presupuestaria, etc. cuenta con un procedimiento interno para dichas publicaciones. Adicional se publica en un periódico de circulación nacional y en nuestro portal de transparencia la Resolución sobre la revisión del precio del Azúcar. A través del Sistema de ventanilla única VUCE_RD se ha digitalizado el proceso de autorizaciones y licencias, de modo transparente y sistematizado cerrando posibles brechas de corrupción.
- Contamos con una Planificación de Recursos Humanos basada en el presupuesto y las necesidades de los servidores de la institución
- Se realizan reuniones periódicas de planificación, monitoreo y rendición de cuentas con el liderazgo institucional.
- El personal tiene participación en las reuniones de trabajo en equipo, expresan sus opiniones y las mismas son tomadas en cuenta para fines de mejora en el clima laboral.
- Periódicamente se realizan reuniones con el personal para la imagen e identidad institucional.
- Contamos con equipos de trabajo: Comisión de Integridad de Ética, Comité de Compras y Contrataciones, Oficina de Libre acceso a la

Información y Código de Ética y de Conduita del Servidor Público del INAZUCAR.

- Contamos con estructura organizativa aprobada por el MAP.
- Contamos con un Manual de Organización y Funciones aprobado por el MAP.
- Contamos con Manual de Cargos Comunes y típicos de la institución aprobado por el MAP.
- Se realizan Se le brinda seguimiento por áreas a sus funciones, avances y metas.
- la evaluación Anual del desempeño individual y se elaboran los acuerdos de desempeño Anual.
- 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.
- Tenemos correos electrónicos institucionales, tramitamos cartas, notas de prensa, resumen diario de noticias y contamos página web institucional, buzones 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.
- La institución promueve la cultura de aprendizaje a través de capacitaciones establecidas en el Plan Anual de Capacitación.
- Se realizan reuniones periódicas del Consejo de Directores, del cual el Director ejecutivo es parte.
- La Institución desarrollada acciones conjuntas con los productores del sector privado, quienes hacen aportes económicos para el funcionamiento del INAZUCAR. Los grupos de interés como son Colonos y trabajadores de la caña tienen una representación en el Consejo Directivo de la Institución. La Institución tiene alianzas estratégicas con entes públicos como la DGA, DGAPP y el CEA.

- 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 2023 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 provisiones para solventar los cambios.
- 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.
- INAZUCAR forma parte de la Organización Internacional del azúcar (OIA). 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 un nuevo local, mediante 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.
- Nuestra gestión financiera está lineada con el PEI 2024 y el POA 2023.
- 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 membresía.
- 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 OIA.

- Se publican estadísticas relativas a la gestión institucional y el desempeño del sector azucarero en el Portal de Transparencia Institucional. Portal de Transparencia Institucional.
- Los servicios prestados por el INAZUCAR son totalmente digitales. Las solicitudes y respuestas se realizan de manera remota, a través de VUCERD.
- 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 2023 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 asocio 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 2022-2023, garantizando la azúcar necesaria para cumplir con los. 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.
- La Institución registra los siguientes resultados en el Sistema de Medición de la Administración Pública: Gestión Presupuestaria: 100%; Contrataciones Públicas: 88.18 %.
- 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 AREAS QUE IMPLICAN LA MEJORA INSTITUCIONAL

2.2.1 AREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES

2.1.1 LIDERAZGO

- 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 la documentación de procedimientos. No contamos con una estrategia de comunicación e información institucional.
- El Código de Ética y de Conducta no está actualizado.
- 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.
- No se ha formalizado alianzas estratégicas específicas con Colonos y trabajadores de la caña.
 - No se ha institucionalizado un proceso de delegación de autoridad.
 - 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.
 - No contamos con una cultura de innovación ni espacios interinstitucionales para la gestión del conocimiento de forma compartida.

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- 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 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

- Establecer políticas de méritos y Responsabilidad Social.
- Desarrollar un Diccionario de Competencias.
- Crear política de Género Institucional.
- No se evidencia convocatoria de Concursos para la promoción de servidores.
- No se evidencia movilidad externa de los empleados.
- No existe evidencia de evaluaciones de impacto de programas de formación y desarrollo de las personas, costo de actividades y monitoreo y análisis costo/beneficio.
- La política de salud y seguridad se encuentra desactualizada. La institución no cuenta con un Comité de Emergencia.

2.2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

- Es necesario realizar otras alianzas estratégicas.
- No se identifican necesidades de alianzas público privada (APP).
- No se incentiva la participación ciudadana en la toma de las decisiones.
- No contamos con medios que permitan recoger la opinión de los ciudadanos.
- No se concluido con la firma de la Carta Compromiso de Servicios al Ciudadano.
- No se ha aplicado la matriz de riesgos.
- Desarrollar espacio de almacenamiento encriptado en las nubes. Implementar 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.
- No se establecen redes de aprendizajes.
- No contamos con Plan de Comunicación.
- No estamos certificados en la Norma de Datos Abiertos (NORTIC A3).
- No se cumple con este requerimiento.
- No contamos con un plan de reciclaje de los residuos de cartuchos de tinta para impresoras.
- Incluir medidas de reciclaje como parte de la política de administración y control de activos fijos.
- Otras áreas del edificio, como salones y área de parqueo no han sido puestas a disposición de la comunidad.

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.
- 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.
- Mejorar la publicación en el Portal de 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.

2.2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- No se cuenta con un Plan de promoción de la Responsabilidad Social.
- No se ha concluido con el Plan de automatización de la gestión.
- No se evidencia desarrollo sistemático de la carrera y las competencias. No se han realizado Concursos Públicos
- No se evidencia una política de Género Institucional.
- No se cuenta con un Plan de Reconocimiento individual y de equipos.

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.
- 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.

5. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

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 más objetivas y certeras para fortalecer la Institución en su rol regulador y en el cumplimiento del marco legal de la Administración Pública.

3 RESUMEN DE PUNTUACIONES:

Criterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	125	140
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	107	140
3: Personas (100 puntos)	88	100
4: Alianzas (100 puntos)	87	100
5: Procesos (120 puntos)	100	120
6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)	95	100
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	95	100
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	70	100
9: Resultados Clave de Rendimiento (100	90	100
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	857	1000