

Consejo Estatal del Azúcar
-CEA-

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2019 - 2022

Santo Domingo
Agosto 2019

Equipo Directivo del Consejo Estatal del Azúcar

Luis M. Piccirillo McCabe	Dirección Ejecutiva
Rubén Antonio Calcaño I.	Dirección Administrativa
Julio Cesar Concepción R.	Dirección Financiera
Rafael González González	Dirección Inmobiliaria
Damaris Josefina Jaquez	Dirección Inmobiliaria
Keyla Agramonte Marte	Dirección Técnica
Eulogio Mata Santana	Dirección Gral. Consultoría Jurídica
Lucía Mercedes Reyes P.	Dirección Gral. Consultoría Jurídica
Cristian Antonio Vásquez	Dirección Planificación y Desarrollo
Luis Porfirio Franco Reyes	Dirección Activos Financieros
Carlos De Jesús Acosta M.	Dirección Preservación y Recuperación
Jacqueline Cottes R.	Dirección Desarrollo Social
Santiago Simón De León L.	Dirección Ceagana
Máximo Manuel Puello S.	Ingenio Porvenir
Julio Alberto Feliz Folch	Coordinación Operaciones Azucareras
Joaquín Custodio Javier	Gerencia de Titulación

Consejo de Directores

Jesús Feliz	Viceministro de Hacienda
Luis M. Piccirillo McCabe	Director Ejecutivo
Alfonso R. Valenzuela	Viceministro de Producción Agrícola y Mercadeo
Julián Peralta	Presidente de FEDOCA
Antonio López Guzmán	Director Instituto Azucarero Dominicano
Eugenio Pérez Cepeda	Representante de los Trabajadores del Campo
Nelson Feliz Ferrer	Representante Sector Fabril
Óscar Yvan Peña Báez	Representante del Sector Privado
Alejandro González	Representante del Sector Privado
Ramón Alfonso Fermín Cairo	Representante del Sector Privado

Equipo de Coordinación Estratégica

Luis M. Piccirillo McCabe	Director Ejecutivo
Cristian Antonio Vásquez	Director Planificación y Desarrollo
Matías Sosa Reyes	Asesor Asuntos Cañeros
Juleidy Mazara Alcántara	Gerente Des. Inst. y Calidad en la Gestión
José F. Bueno Soto	Gerente de Form., Monit. y Evaluación de PPP
Gilda Celado	Asistente Ejecutiva, Dirección Plan. y Desarrollo
Roberto González Viñas	Asesor Externo
Lina De la Cruz Vargas	Asesora Externa

Índice de Contenido

Presentación.....	4
Introducción.....	5
I. La Entidad	
1.1 Marco Legal.....	7
1.2 Funciones Principales del CEA.....	7
1.3 Organigrama Institucional.....	8
1.4 Antecedentes de la Entidad.....	9
II. Metodología Aplicada	
2.1 Generalidades.....	13
2.2 Etapas de Formulación.....	13
2.3 Diagnóstico Institucional.....	16
2.4 Resultados del Diagnóstico Institucional.....	16
III. Marco Estratégico Institucional	
3.1 Misión, Visión y Valores.....	22
3.2 Objetivo Estratégico Superior.....	23
3.3 Ejes Estratégicos y Alineación con la END 2010 – 2030.....	24
3.4 Objetivos Estratégicos.....	25
3.5 Matriz de Programación de la Ejecución por Eje Estratégico.....	33

Presentación

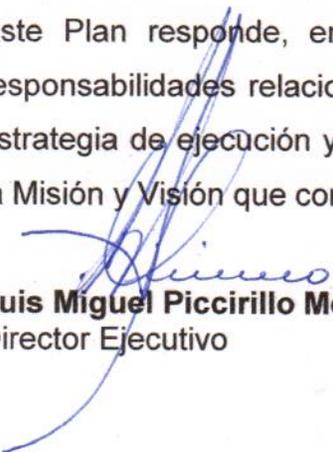


El Consejo Estatal del Azúcar fue creado como una institución autónoma y descentralizada del Estado Dominicano, fundado el 19 de agosto del año 1966, mediante la Ley No. 7, por la necesidad de contar con un organismo que administrara los ingenios y demás dependencias ligadas a la producción de azúcar y con el objetivo de lograr la coordinación y el eficiente funcionamiento de los ingenios del Estado.

Hoy presentamos el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022, que vendrá a fortalecer los mecanismos de dirección y actuación, con el objetivo de lograr una gestión pública de calidad, eficiencia y transparencia, sustentada en una estrategia de crecimiento institucional, una gestión por resultados y orientada a contribuir a los objetivos de la END 2010 – 2030.

En tal virtud, y en cumplimiento de la Ley 498 – 06 de planificación e inversión pública, nos satisface presentar a la comunidad nacional el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022 del Consejo Estatal del Azúcar, orientado en un sistema de gestión institucional sustentado en los principios de la dirección estratégica, determinando de ese modo el horizonte hacia donde debe dirigirse la institución, y su orientación hacia un a gestión innovadora, eficiente, eficaz, transparente, democrática y con responsabilidad social.

Este Plan responde, en suma, a los requerimientos del sector azucarero y responsabilidades relacionadas que hoy debe asumir la entidad, a través de una estrategia de ejecución y cumplimiento, que servirá de faro inspirador para lograr la Misión y Visión que como institución hemos definido.


Luis Miguel Piccirillo McCabe
Director Ejecutivo



Introducción

El Plan Estratégico Institucional del Consejo Estatal del Azúcar 2019 – 2022 sintetiza en su contenido y estructura, el resultado de un levantamiento y estudio prospectivo realizado mediante un proceso de consulta con las distintas áreas de trabajo, personal gerencial y directivo, con el objetivo de establecer las principales prioridades que orientarán la institución y el sector azucarero bajo su responsabilidad en los próximos cuatro años.

Este Plan Estratégico es el resultado de un proceso interno en el que participó de forma entusiasta y comprometida un equipo de trabajo integrado por personal directivo, gerencial y colaboradores claves de la entidad, en talleres y mesas de trabajo que se constituyeron en dinámicas sesiones de análisis, que permitieron la formulación del Plan, llamado a orientar el accionar de la institución.

El documento del Plan Estratégico se ha organizado para presentar en su primera parte, las características, funciones principales y descripción general de la entidad. En una segunda parte, el documento detalla la metodología aplicada, junto a sus etapas de formulación e identificación de las propuestas estratégicas, y los equipos de trabajo responsables actuantes en el proceso.

En su tercera parte, se presentan los resultados del Diagnóstico Institucional mediante un análisis FODA; una cuarta parte nos presenta el Marco Estratégico Institucional, contentivo de la Misión, Visión y Valores Institucionales. Se incluyen los Ejes Estratégicos y su alineación con la END 2010 – 2030, acompañado de los Objetivos Estratégicos y los Resultados Estratégicos Esperados, junto a sus indicadores, metas, medios de verificación y cronograma de trabajo.

Esperamos que este documento constituya un elemento de referencia para orientar y coordinar las acciones de las diversas áreas institucionales y afianzar un sistema de seguimiento y monitoreo que pueda velar por su ejecución en el periodo establecido por el propio Plan, al tiempo que deja en funcionamiento la estrategia, su control y la efectividad de su puesta en marcha, de una forma entusiasta y comprometida.

I. LA ENTIDAD

I. Descripción General de la Entidad

1.1 Marco legal

Está conformado principalmente por los siguientes instrumentos de orden jurídico.

- Ley 141 – 7, del 19 de agosto de 1966, que crea el Consejo Estatal del Azúcar.
- Decreto No. 633 – 96 que crea e integra la Comisión Supervisora de las Operaciones Inmobiliarias del Consejo Estatal del Azúcar.
- Decreto No. 126 – 97, que aprueba el Reglamento de la Comisión Supervisora de las Operaciones Inmobiliarias del Consejo Estatal del Azúcar.
- Ley General 141 – 97, sobre Reforma de la Empresa Pública.
- Decreto 624 – 12, que crea la Comisión Permanente de Titulación de Terrenos del Estado.
- Decreto No. 268 – 16, que crea la Comisión Evaluadora de los Terrenos Registrados a nombre de los Ingenios Azucareros del Consejo Estatal del Azúcar.
- Decreto 71 – 19, que designa a Luis Miguel Piccirillo McCabe como Director Ejecutivo del CEA.

1.2 Funciones principales del CEA

Las funciones principales que desempeña actualmente son:

- Aumentar la producción de la caña de azúcar y propiciar la diversificación de los derivados de la misma.
- Administrar contratos de arrendamiento existentes y supervisar el cumplimiento de las obligaciones asumidas tanto por el Estado como por las empresas arrendatarias.
- Velar por el buen uso, manejo y administración de los recursos mineros y forestales propiedad del Consejo Estatal del Azúcar.
- Impactar de manera positiva en la producción de ganado de calidad a través del CEAGANA y el Laboratorio de Biotecnología y de Producción Animal.
- Preservar los terrenos propiedad del Consejo Estatal del Azúcar y recuperar los que han sido invadidos por personas o instituciones de forma ilegal.

- Ejecutar acciones que permitan reducir los niveles de pobreza de los residentes en los bateyes, mejorando su salud, educación y alimentación.

1.3 Organigrama Institucional



1.4 Antecedentes de la Entidad

La caña de azúcar fue introducida en la isla por el descubridor Cristóbal Colón, procedente de las Islas Canarias, y a partir de ese momento ha mantenido una presencia constante en el quehacer económico de la nación.

A mediados del siglo XIX se introdujo la máquina de vapor, dando origen a la producción semi-mecanizada. El primer ingenio propiamente dicho se estableció al finalizar el siglo. El desarrollo de la agroindustria continúa en los albores del siglo XX, bajo el influjo de la inyección de capital foráneo, principalmente de fuentes alemanas e inglesas.

Al final de la década de los años 20, la industria azucarera nacional aparece concentrada en tres grupos: la Familia Vicini (nacional), la Cubana Dominicana y la South Porto Rica Sugar Company, entonces propietaria del Central Romana, que en la actualidad constituye el principal productor.

Durante la dictadura que rigió el país entre 1930 y 1961, Rafael L. Trujillo adquirió gran parte de las unidades privadas existentes y adicionalmente creó tres nuevos ingenios, entre ellos el de mayor capacidad. Así, al final de los años 50 el patrimonio azucarero del dictador quedaba integrado por una gran cantidad de ingenios azucareros.

Al ser liquidada la dictadura en 1961, el Estado quedó como propietario de los mismos, constituyéndose en el principal productor de azúcar del país, con cerca del 60% del total. El resto de la producción quedó distribuida entre dos productores privados: Central Romana, con un 30%, y Casa Vicini con un 10%.

En los años transcurridos entre 1961 y 1966 los ingenios de propiedad estatal estuvieron regidos por la Corporación Azucarera Dominicana, creada por la Ley Núm. 78, con ciertos errores propios de lo accidentado de la vida política y económica de esa época. En el año 1966 se creó, mediante la Ley Núm. 7, el

Consejo Estatal del Azúcar (CEA), una institución autónoma descentralizada del Estado Dominicano, fundado el 19 de agosto del año 1966, por la necesidad de



contar con un organismo que administrara los ingenios y demás dependencias ligadas a la producción de azúcar, y con el objetivo de la coordinación y el eficiente funcionamiento de los ingenios del Estado como ente administrador del emporio azucarero, integrado en ese

momento por los doce ingenios que pertenecieron a la familia Trujillo.

En los años finales de la década de los años 80, el CEA inició un proceso de diversificación que culminó con la desaparición de los ingenios Esperanza y Catarey, y con gran parte de sus tierras arrendadas a consorcios privados o transferidos al Instituto Agrario Dominicano.

En ambos espacios se crearon, además, sendos parques de zonas francas industriales que permanecen bajo control del CEA. Posteriormente, mediante la Ley Núm. 141-97, sobre Reforma de la Empresa Pública, se incluyó al Consejo Estatal del Azúcar en este proceso y se inició una fase de transformación de esta institución, la cual consistió en un saneamiento y eficientización de este organismo mediante el arrendamiento de los ingenios azucareros a empresas o Instituciones nacionales y/o extranjeras.

Hoy en día el CEA mantiene el control del Ingenio Porvenir, al igual que el Laboratorio Genético y la División de Ganadería y Boyada CEAGANA y CEAGANA-FIV, los cuales trabajan con el mejoramiento del ganado bovino de la República Dominicana; así mismo cuenta con la gerencia de Minas y Medio Ambiente, quienes controlan puntos de extracción de materiales como caliche, tosca, piedra coralina,

arena, cascajo entre otras, para la construcción de carreteras, calles y caminos vecinales de nuestra nación. De igual forma cuenta con la Dirección Inmobiliaria, regente y protector de todos los terrenos pertenecientes al Estado Dominicano. Así también contamos con el área de proyectos agrícolas para la producción de rubros de ciclos cortos con fines de venta a bajo costo para familias de escasos recursos.

El rol primordial del Consejo Estatal del Azúcar como dependencia de la Presidencia



de la República Dominicana, es planificar, dirigir y ejecutar las acciones necesarias para promover y fomentar la producción de caña de azúcar y otras acciones vinculadas con su desarrollo, crecimiento y diversificación, así como también los demás servicios que brinda la institución.

II. METODOLOGIA APLICADA

II. Metodología Aplicada

2.1 Generalidades

El proceso de formulación utilizado para la consecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2019-2022, fue realizado mediante una metodología participativa con las áreas involucradas, que le permitieron recoger la información clave directamente desde la fuente directa de la información, con énfasis en lo cualitativo y lo cuantitativo.

Se desarrollaron *Talleres y Mesas de Trabajo* que constituyeron diferentes espacios de reflexión y discusión, con la participación del personal de todas las áreas de interés, valorando sus aportes para la definición de los *ejes estratégicos, objetivos institucionales, lineamientos y resultados estratégicos*, junto a sus *indicadores y metas finales* para el periodo proyectado.

Al finalizar el proceso, se realizó un *Taller de Presentación y Consulta* del Plan Estratégico Institucional al Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva, junto a las demás instancias de dirección del Consejo Estatal del Azúcar.

2.2 Etapas de Formulación

Para la elaboración del presente Plan se definieron las siguientes etapas de elaboración:

2.2.1 Etapa I: Diagnóstico

El proceso de diagnóstico es una primera etapa clave para obtener información acerca del nivel de avance de la entidad, en función de los roles que le asigna su marco legal vigente, tomando en consideración adicional el desempeño de la

institución y las necesidades y expectativas de las instancias de dirección y el resto de su personal gerencial y sus funciones.

La elaboración de un Diagnóstico Institucional inició con una valoración diagnóstica



de las condiciones reales de actuación de la entidad y la realización de *Talleres y Mesas de Trabajo* con directivos y el personal clave de las distintas áreas, en los cuales se aplicó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA),

facilitando así un diagnóstico completo y de forma objetiva.

Bajo esta modalidad se plantean las bases institucionales para la realización de un ejercicio de construcción del sentido de dirección institucional de los próximos años, en función del contexto y las circunstancias actuales en que opera el Consejo Estatal del Azúcar.

Análisis FODA

A partir de este análisis se identificaron las situaciones y problemáticas más relevantes que deberán ser contemplados por este PEI. Consecuentemente, mediante la realización de este proceso se presentaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas.

2.2.2 Definición de Expectativas Institucionales

En el marco de esta fase del proceso, se requirió la presentación y estructuración de los ideales de una proyección institucional de cara al 2022, mediante la visión expresada por los directivos y personal gerencial de la entidad.



Su punto de partida lo encontramos en la realización de un “Diagnóstico de Línea Base”, que expone la situación actual y que sirve de punto de partida del PEI. Posteriormente, se dio paso a la elaboración de las cinco (5) “Líneas Estratégicas” que servirán de referencia para expresar hacia dónde “debemos caminar institucionalmente”, utilizando como insumos los resultados del FODA.

Esta fase concluyó con la actualización de la Misión, Visión y Valores Institucionales, que estaban definidos y que fueron actualizados.

Etapa II: Identificación de Propuestas Estratégicas

En esta etapa se procedió a implementar metodológicamente el levantamiento, definición y alcance de los “Ejes Estratégicos” del Plan Estratégico Institucional, y cuyos resultados constituyen el marco referencial de las áreas de intervención que se deben contemplar.

Etapa III: Identificación y Designación de los Equipos de Trabajo

En esta etapa se conformaron los equipos de trabajo responsables del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional.

En ese orden, se estableció un Equipo de Conducción Estratégica, a cargo de establecer los lineamientos estratégicos. El Equipo de Gerencia, por su parte, asumió la labor de consolidar los *lineamientos y ejes estratégicos, objetivos estratégicos e institucionales, y resultados estratégicos*, junto a sus *indicadores y metas finales* para el periodo proyectado. El Equipo de Comunicación, ha sido empoderado de la labor de dar a conocer el PEI dentro y fuera de la institución.

2.3 Diagnóstico Institucional

A partir de un análisis de fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas (FODA), se realizó el Diagnóstico Institucional del Consejo Estatal del Azúcar para avanzar en el logro de los *Ejes Estratégicos y Objetivos Institucionales* consignados en el PEI 2019-2022.

2.4 Resultados del Diagnóstico Institucional

Los resultados de este análisis, señalados en las fortalezas, oportunidades y desafíos (debilidades y amenazas) reflejan la realidad de la institución, en el marco de un ambiente interno o en el entorno institucional, desde el punto de vista de los directivos y demás participantes de las distintas áreas, según se muestra a continuación:

RESUMEN DE FORTALEZAS

1. RECURSOS HUMANOS

- Se cuenta con el personal necesario y están capacitados para ejercer funciones
- Actitud de trabajo en equipo
- Excelente servicio al cliente

2. ACTIVOS PRODUCTIVOS

- Existen los activos necesarios para el desenvolvimiento
- Se pueden implementar nuevos estándares y lineamientos que ayuden a mejorar la logística y los procesos de la institución y tener una mayor calidad en nuestros productos y servicios para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3. RECURSOS FINANCIEROS

- La institución cuenta con los recursos financieros y el buen manejo y control de los mismos, lo cual nos permite mantener las operaciones cotidianas.
- La tecnología actual utilizada funciona
- Existe soporte informático e infraestructura de transporte mínimos para cubrir lo básico

4. INFRAESTRUCTURA FISICA, DE TRANSPORTE, DE TIC

- Buena amplitud de espacio; computadoras funcionales

5. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

- Estamos en proceso de cambios que se ven reflejados en el buen manejo de las redes sociales
- Gozaba de un nombre o marca conocido internacionalmente que evoca la actividad propia de producción azúcares y derivados (en los once ingenios azucareros propiedad del Estado).
- Esto es la fuerza de nuestro posicionamiento de marca de producto y de nuestra imagen institucional

6. MISTICA

- Somos una institución con todas las características para posicionarnos como una de las mejores instituciones del Estado, dado todos los recursos que tenemos y podemos explotar en todos los niveles. En virtud de eso poder acrecentar nuestro sentido de pertenencia y voluntad de trabajo.
- Nuestros empleados poseen los valores necesarios, responsabilidad, servicio y trabajo en equipo

7. CAPACIDAD DE CREDITO

- La empresa goza de una buena capacidad de crédito porque cumplimos con las exigencias y normativas exigidas por las entidades bancarias.

8. LINEA DE TIEMPO

- Nuestro departamento innova a diario; si podemos anticiparnos; se puede innovar y anticipar
- Con la implementación de la Planta Procesadora de Panela Esmeralda se está introduciendo nueva tecnología y productos, Panela y Mieles finas nueva oferta para el mercado local y exportación, así como generación de la propia energía a usar por medio del bagazo.

9. CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN

- Disponemos de menor información que nuestros competidores y esto no ayuda al desarrollo de las mejores prácticas
- Las informaciones están disponibles de tecnología y mercados, tenemos acceso

10. TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL CEA

- Es un organismo con buen know-how históricamente en las áreas técnicas, fabril, de campo, realización de zafras azucareras, venta de azúcares en los mercados, realización de proyectos de lotificación de terrenos.
- Existe el know-how, la experiencia y experticia a nivel de fábrica y de campo en la producción de caña, debemos mejorar en I +D y sobre todo en Marketing.

11. ESTABILIDAD

- Existe un buen manejo y control de los recursos financieros

12. ORGANICIDAD (Capacidad de lograr una VISIÓN de la institución comprendida)

- Creíble, transparente y diáfana
- Se posee la capacidad para lograrla

13. CAPACIDAD DE MANIOBRA

- Buena disposición al cambio

RESUMEN DE DEBILIDADES

1. RECURSOS HUMANOS

- Nos falta personal competente para completar las áreas de contabilidad, mercadología, ingenieros civiles, analistas de laboratorio, etc

2. ACTIVOS PRODUCTIVOS

- La planta y algunos equipos están en malas condiciones, poco mantenimiento, algunos son obsoletos.

3. RECURSOS FINANCIEROS

- Costos de producción altos: muchas reparaciones, recursos financieros no disponibles a tiempo

4. INFRAESTRUCTURA FISICA, DE TRANSPORTE, DE TIC

- Tecnología obsoleta, falta de mantenimiento agresivo, vehículos en mal estado

5. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

- Nuestro producto es el de mayor polarización, pero no tenemos marca; La Marca ha sido objeto de endeudamiento en beneficio de competidoras similares, al extremo de que hay quienes piensan que desapareció dicha marca.

6. MISTICA

- Mística y sentido de pertenencia en decadencia; poca estimulación al sentimiento de orgullo de los productos. Poca promoción invitando a la exposición de productos en la Feria Ganadera. Ganadería y boyada de alta calidad, están prácticamente extinguidas o desaparecidas. Tierras con vocación agrícola son subutilizadas.

7. CAPACIDAD DE CREDITO

- La Institución no tiene crédito con los bancos por si mismo, pero con el aval del Estado puede acceder a esos fondos
- Cumplir a tiempo los compromisos contraídos para borrar imagen negativa con suplidores y clientes.

8. LINEA DE TIEMPO

- Organizar todas las tareas de tiempo muerto reparaciones, compras, insumos, materiales y disponibilidad de equipos de transporte para iniciar la zafra cada año en diciembre y llegar a la par de los competidores.

9. CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN

- Disponemos de menor información que nuestros competidores y esto no ayuda al desarrollo de las mejores prácticas; poca información para mejoras y para tecnificación, poca participación en eventos internacionales.

10. TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL CEA

- Existe parte del personal que le falta capacitación en ciertas áreas que corresponden al departamento, falta capacitación al personal en el área técnica.

11. ESTABILIDAD

- Esta estabilidad es reducida depende de la disponibilidad de recursos financieros para ejecutar los programas de trabajo las reparaciones de la planta, la compra de insumos agrícolas y además de las condiciones climáticas.
- Hay una fluctuación en cuanto al estatus financiero de la institución ponderación
- La fluctuación del trabajo originada por la gran cantidad de trabajo acumulado en gestiones pasadas y por la falta de equipos para procesar los trabajos
- La institución no posee una estabilidad favorable en cuanto a los servicios y productos prestados, lo que influye a la fluctuación de los resultados financieros.
- Carencia de una continuidad acentuada y estable en las políticas que vinculan los resultados de producción con los de las finanzas

12. ORGANICIDAD (Capacidad de lograr una VISIÓN de la institución comprendida)

- Insuficiente
- La falta de organización, normas y estatutos nos dificultan el cumplimiento de la visión de la institución
- Actualmente es una debilidad ya que pocos tienen la visión de lograr una organización en equipo y comprometida a dar resultados favorables a la institución.
- El resultado final es retrasado por no haber una estructura organizacional que defina cada proceso, falta de compromiso y plazos que no son cumplidos en el tiempo establecido

13. CAPACIDAD DE MANIOBRA

- No existe esa libertad de acción para dar respuesta rápida a las dificultades, está limitada por falta de recursos y planificación
- Existe la capacidad, pero la debilidad en el sistema no permite una libertad de acción plena conducida al cambio
- No poseemos una libertad de acción y por ende nos dificulta la posibilidad de innovación y de cambio que ayuden al fortalecimiento de nuestro departamento, de la institución y al aumento de la calidad de nuestros servicios.

RESUMEN DE OPORTUNIDADES

1. IMPACTO EXTERNO (Variables externas (económicas, demográficas, tecnológicas) que generan un impacto a considerar)

- Se puede aprovechar y acondicionar el cobro con tarjetas de crédito; utilizar terrenos para desarrollar proyectos agrícolas y ganaderos; potencializar las redes sociales; hacer plan de equipo.
- Aplicar normativas de OPTIC, MAP y CGR

Operaciones Azucareras:

Varietades Tecnológicas: La producción de panela permite acceder a nuevas tecnologías de producción en este caso de la India y Colombia que podemos adoptar y replicar en el país.

Implementamos prácticas agrícolas más amigables con el medio ambiente Programa de Caña Orgánica, operamos un turbo generador en el Ingenio Porvenir que genera energía limpia a partir del uso del bagazo y la Planta de Panela tiene diseñado un turbo que suplirá a la planta y el excedente se vende a las redes nacionales.

VARIABLES ECONÓMICAS: el aumento de la producción de caña propia del Ingenio y dedicar nuevas áreas a la producción de caña y Panela es posible porque existe un mercado insatisfecho para estos productos.

- Tenemos oportunidades de crecer de duplicar la capacidad de las Plantas de Panela y la producción del Ingenio Porvenir, se dispone de la tierra, de colonos y del CEA. El mercado de Panela se debe promover consumo local antes de que entren en operación.

2. NIVEL DE RIVALIDAD

3. PRESIÓN POR BIENES O SERVICIOS SUSTITUTOS

4. BARRERAS DE SALIDA

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES DEL CEA

- Ausencia de igualdad con competidores mucho más poderosos, generando competencia desleal

6. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

- Somos una marca histórica, pero no líder en la actualidad, dado los endeudamientos dirigidos a desarticular el CEA desde hace muchos años.

7. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE FINAL

- No conoce nuestro producto el consumidor final, no tenemos marca, el producto es bueno. Obtener marca y más compradores.

8. TAMAÑO DE LA APUESTA

- Actúa con positividad, es una oportunidad
- Es importante la inversión necesaria para aumentar la eficiencia y posesionarnos mejor en el mercado, es redituable a mediano plazo.

9. SINERGIA

- Es escasa la intención de trabajar con sinergia

RESUMEN DE AMENAZAS

1. IMPACTO EXTERNO (Variables externas (económicas, demográficas, tecnológicas) que generan un impacto a considerar)

- Fallo en el sistema que imposibilita el desarrollo o el atraso de los procesos del Departamento de Tesorería y la fluctuación de los recursos financieros de la institución.
- No contamos con un sistema de informática que genere las informaciones oportunas al momento de la toma de decisiones de la institución en materia de presupuesto.
- No brindar a tiempo las informaciones solicitadas por los ciudadanos, por no recibir la respuesta a tiempo de los departamentos involucrados.
- No tenemos una estrategia competitiva
- Litis en el Ingenio Porvenir

2. TAMAÑO Y TASA DE CRECIMIENTO

- Los aprestos que se han visualizado de la desaparición del CEA
- No contar con el apoyo requerido sigue siendo nuestra principal amenaza para expandirnos hasta lograr nuestros objetivos
- No tenemos amenaza de crecimiento, solo falta de inversión

3. NIVEL DE RIVALIDAD

- La mala publicidad que tenemos como institución del Estado, es lo que ha favorecido en ciertas oportunidades a nuestros competidores, no somos una institución creíble.
- No quieren que el Consejo Estatal del Azúcar crezca para que no acceda al mercado preferencial con cuota.

4.PRESIÓN POR BIENES O SERVICIOS SUSTITUTOS

- Poseemos una presión indirecta en el ámbito inmobiliario con los invasores en vista de que no podemos controlar el flujo de estos.

5. BARRERAS DE ENTRADA

6. BARRERAS DE SALIDA

7. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES DEL CEA

- En cuanto a la materia prima, la caña la mayor parte de los colonos están bajo la influencia de nuestros competidores
- En cuanto a equipos y materiales tenemos poder de negociación

8. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

9. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE FINAL

10. TAMAÑO DE LA APUESTA

11. SINERGIA

III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

III. Marco Estratégico Institucional

3.1 Misión, Visión y Valores

3.1.1 Misión

Supervisar, preservar e incrementar la calidad de los bienes y los servicios ofrecidos por la institución, acorde a los requerimientos del mercado, exigencias del desarrollo y la tecnología, conservando el medio ambiente y enfocado en contribuir al bienestar de los colaboradores vinculados de una manera u otra a la institución.

3.1.2 Visión

Ser una institución estatal creíble y transparente, con reconocimiento nacional e internacional, valorada por su capacidad de gestión, dirección y contribución al desarrollo de la industria azucarera y en la excelencia de los demás servicios que brinda la institución, de acuerdo a las exigencias de los tiempos.

3.1.3 Valores Institucionales

1. Calidad: Nos esforzamos en suministrar bienes y servicios que satisfagan las expectativas y requerimientos de nuestros clientes internos y externos.

2. Seguridad: Protegemos la salud y el bienestar de nuestros colaboradores a través de la prevención y la mitigación de los riesgos asociados.

3. Compromiso: Cumplimos con las promesas y obligaciones contraídas con nuestros clientes, colaboradores, suplidores, organismos reguladores y comunidades.

4. Integridad: Defendemos lo correcto, nuestras palabras se corresponden con nuestras acciones y vivimos de acuerdo con los más altos estándares de conducta. Actuamos con equidad, honestidad y transparencia.



5. Trabajo en Equipo: Estimulamos las alianzas entre los colaboradores y las áreas de trabajo para lograr los objetivos de forma que la entidad opere a su máximo potencial asumiendo que “solo llegamos más rápido, pero juntos llegamos más lejos”.

6. Desarrollo: Impulsamos el avance profesional y la motivación de nuestros colaboradores de manera que posean las aptitudes para contribuir a la ejecución de la estrategia de la entidad.

7. Sostenibilidad del Medio Ambiente y los Recursos Naturales: Buscamos continuamente la conservación de los ecosistemas y utilizar los recursos naturales de manera responsable para las futuras generaciones.

3.2 Objetivo Estratégico Superior

Se ha establecido un objetivo estratégico de orden superior de manera transversal, a los fines de otorgar el respaldo necesario a los diferentes ejes y objetivos estratégicos establecido por el Plan.

“Planificar, dirigir y ejecutar las acciones necesarias para promover y fomentar la producción de caña de azúcar y otras acciones vinculadas con su desarrollo, crecimiento y diversificación, así como también los demás servicios que brinda la institución”

3.3 Ejes Estratégicos y Alineación con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010 – 2030

Se presenta a continuación la descripción de los ejes estratégicos y su alineación con la END.

Ejes Estratégicos del Plan Estratégico Institucional

Eje	Nombre	Descripción	Alineación
1	Excelencia Operacional	En este eje se agrupan la totalidad de los objetivos estratégicos y acciones que están vinculados con recursos humanos, tecnología, junto al ambiente organizacional y la productividad de la entidad.	Se vincula con el Eje No. 1
2	Gestión Financiera y Presupuestaria	Agrupar los objetivos estratégicos, acciones y mecanismos de apoyo a la gestión administrativa y financiera, así como lo relacionado con la eficiencia de los gastos de producción y operativos.	Se vincula con el Eje No. 1
3	Innovación en Procesos de Tecnología Azucarera	Este eje abarca los procesos de innovación que se vinculan con factoría, laboratorios y el rendimiento y calidad de la caña de azúcar.	Se vincula con el Eje No. 3
4	Mejorar y diversificar los demás servicios institucionales	Este eje apunta a un enfoque global de los demás servicios institucionales, incluyendo producción y productividad de los bienes y servicios que ofrece la institución.	Se vincula con el Eje No. 1
5	Institución Ambientalmente Responsable	Refiere este eje el compromiso institucional de la entidad y las normas que aplica para promover la sostenibilidad ambiental.	Se vincula con el Eje No. 4

3.4 Objetivos Estratégicos

Describen el efecto e impacto que se espera lograr con las acciones institucionales, por lo que se trabajan y están directamente vinculados al logro de los resultados.

EJE ESTRATÉGICO I

EJE ESTRATÉGICO	EXCELENCIA OPERACIONAL
Objetivo Estratégico	Mejorar la productividad de la entidad
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE1.R1	Aplicada la administración de procesos en la operación de la entidad
OE1.R2	Instaurado un mecanismo para la administración del uso del tiempo
OE1.R3	Establecida la comunicación institucional de forma estratégica
Objetivo Estratégico	Adaptar los RRHH a las exigencias de los nuevos tiempos
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE2.R1	Promovida la gestión por competencias en las áreas estratégicas de la entidad
OE2.R2	Establecidas las técnicas de análisis y resolución de problemas mediante el trabajo en equipo
OE2.R3	Aplicadas las recomendaciones de la evaluación de clima laboral
Objetivo Estratégico	Desarrollar la plataforma tecnológica de soporte a la estrategia requerida por la entidad
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE3.R1	Identificadas las necesidades tecnológicas en orden de priorización
OE3.R2	Implementadas las soluciones tecnológicas más urgentes en las áreas priorizadas
OE3.R3	Articulada una gestión de acompañamiento desde la OPTIC
OE3.R4	
Objetivo Estratégico	Promover un ambiente organizacional con participación, trabajo en equipo y alineamiento estratégico
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS

OE4.R1	Creado un ambiente de confianza entre los directores, gerentes y colaboradores
OE4.R2	Establecido un mecanismo de formación y entrenamiento en los colaboradores con liderazgo en las áreas estratégicas
OE4.R3	Potenciada la formación y entrenamiento continuo de los colaboradores identificados con alto nivel de responsabilidad
OE4.R4	Desarrollados dos (2) proyectos de responsabilidad social en comunidades cañeras

EJE ESTRATÉGICO II

EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA
Objetivo Estratégico	Mejorar los procesos de gestión administrativa
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE1.R1	Definidos los procesos que forman la organización y los indicadores claves más importantes de cada fase del proceso
OE1.R2	Identificada una estrategia de Calidad Total para la participación continua de todos los colaboradores en la mejoría de los productos y servicios que ofrece
OE1.R3	Aplicada la administración por procesos en el área administrativa
OE1.R4	Organizada la gestión administrativa mediante un proceso de acompañamiento, monitoreo y seguimiento
Objetivo Estratégico	Implementar una política de consecución y eficientización de ingresos
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE2.R1	Eficientizado los costos operativos y administrativos de los productos y servicios ofrecidos
OE2.R2	Incrementada la cartera de clientes mediante alianzas estratégicas
OE2.R3	Mejorados los procesos productivos y tiempos de las cobranzas

OE2.R4	Establecida una estrategia de registro y auditoria de las operaciones financieras
Objetivo Estratégico	Optimizar costos de producción y operación
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE3.R1	Elaborado un plan de reducción de costos operativos y administrativos
OE3.R2	Hacer un estudio de los procesos y procedimientos enfocándonos en la integración y simplificación de las actividades productivas
OE3.R3	Evaluada la optimización de las materias primas de los distintos procesos productivos de la entidad
OE3.R4	Implementada la optimización del uso de la materia prima
Objetivo Estratégico	Aumentar el nivel de desempeño económico – financiero
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE4.R1	Establecido un plan de financiación con recursos propios y externos a largo plazo
OE4.R2	Implementado un sistema de provisión de insumos y materias primas con proyección de largo plazo
OE4.R3	Establecido un plan de provisión de gastos e ingresos con enfoque de largo plazo
OE4.R4	Efectuado el análisis y seguimiento periódico a los ratios económicos y financieros
Objetivo Estratégico	Eficientizar los gastos generales de la entidad y minimizar los riesgos financieros
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE5.R1	Puesta en marcha de una estrategia de evaluación de riesgos financieros
OE5.R2	Evaluada la rentabilidad de cada inversión contemplada en el PEI

OE5.R3	Efectuadas las proyecciones financieras de las necesidades identificadas mediante el PEI
OE5.R4	Evaluados los resultados obtenidos de todas las operaciones financieras efectuadas
Objetivo Estratégico	Promover un presupuesto equilibrado
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE6.R1	Puesto en ejecución un PEI
OE6.R2	Definidos los objetivos de ventas anuales
OE6.R3	Efectuada la proyección de costos fijos y variables
OE6.R4	Evaluados los márgenes de beneficios de las operaciones
OE6.R5	Administradas las variaciones presupuestarias anuales

EJE ESTRATÉGICO III

EJE ESTRATÉGICO	INNOVACIÓN EN PROCESOS DE TECNOLOGÍA AZUCARERA
Objetivo Estratégico	Modernizar los procesos de factoría para mejores resultados
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE1.R1	Identificadas las necesidades de mejoras de los procesos de factorías
OE1.R2	Elaborados los estudios de factibilidad completos para los requerimientos de modernización
OE1.R3	Contemplada la evaluación del financiamiento y del análisis de riesgos requerido
OE1.R4	Implementada la primera etapa de mejora de procesos de factoría
Objetivo Estratégico	Mejorar y actualizar los equipos de laboratorios en procura de una mayor calidad de los productos

	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE2.R1	Identificadas las necesidades de mejoras de los equipos de laboratorios
OE2.R2	Elaborados los estudios de factibilidad completos para los requerimientos de modernización y actualización
OE2.R3	Contemplada la evaluación del financiamiento y del análisis de riesgos requerido
OE2.R4	Implementada la primera etapa de la mejora de los equipos de laboratorio
Objetivo Estratégico	Optimizar el rendimiento y calidad de la caña, eficientizar los equipos y adecuar los RRHH y su ambiente laboral a nivel del campo
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE3.R1	Identificadas las necesidades de mejoras del rendimiento y calidad de la caña
OE3.R2	Elaborados los estudios de factibilidad completos para los requerimientos de modernización y actualización
OE3.R3	Contemplada la evaluación del financiamiento y del análisis de riesgos requerido
OE3.R4	Implementada la primera etapa de la mejora del rendimiento y calidad de la caña y la eficientización de sus equipos
OE3.R5	Definidas e implementadas las mejoras de los RRHH
OE3.R6	Establecida una estrategia de readecuación del ambiente laboral

EJE ESTRATÉGICO IV

EJE ESTRATÉGICO	MEJORAR Y DIVERSIFICAR LOS DEMÁS SERVICIOS INSTITUCIONALES
Objetivo Estratégico	Modernizar y actualizar el Sistema de Indicadores y Resultados del Consejo Estatal del Azúcar

	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE1.R1	Actualizado el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP)
OE1.R2	Actualizado el Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (ITCGE)
OE1.R3	Actualizada las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI)
OE1.R4	Actualizado el Cumplimiento de la Ley 200-04
OE1.R5	Actualizado el indicador de Gestión Presupuestaria
OE1.R6	Actualizado el indicador de Contrataciones Publicas
OE1.R7	Actualizado el indicador de Transparencia Gubernamental
OE1.R8	Actualizado los Resultados a nivel de Metas y Obras
Objetivo Estratégico	Eficientizar, modernizar, regular y estandarizar los debidos procesos y alcanzar la solución de conflictos con énfasis en el área inmobiliaria
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE2.R1	Diseñada una estrategia para la mejora continua del funcionamiento del Área Inmobiliaria
OE2.R2	Elaborados los estudios de factibilidad completos para los requerimientos del Área Inmobiliaria
OE2.R3	Implementada la mejora del Área Inmobiliaria y sus sistemas de monitoreo y seguimiento
OE2.R4	Establecida una estrategia de solución de conflictos para el Área Inmobiliaria, que permita el monitoreo y seguimiento continuo en el PEI
Objetivo Estratégico	Efectuar el control de los arrendamientos y minas e implementar un cambio paulatino del sistema de gestión, modalidad de contratos y tarifas
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE3.R1	Levantada, sistematizada y analizada la información sobre el control de arrendamientos y minas
OE3.R2	Establecida una estrategia de cambio del sistema de gestión y su modalidad de contratos y tarifas

OE3.R3	Contemplada la rentabilidad de la estrategia y del análisis de riesgos requerido
OE3.R4	Implementado un sistema de monitoreo y seguimiento trimestral
Objetivo Estratégico	Aumentar la producción y la productividad de los bienes y servicios
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE4.R1	Elaborado un plan de reducción de costos operativos y administrativos de los bienes y servicios
OE4.R2	Hacer un estudio de los procesos y procedimientos enfocándonos en la integración y simplificación de las actividades productivas y mejora de su productividad
OE4.R3	Evaluada la optimización de las materias primas de los distintos procesos productivos de la entidad
OE4.R4	Implementada la optimización de los servicios ofrecidos
Objetivo Estratégico	Implementar acuerdos de colaboración y operación eficiente dirigidos a la operatividad institucional, calidad del ganado y el aumento en la producción de pastos mejorados
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE5.R1	Establecida una estrategia de cambio dirigida a mejorar la operatividad institucional
OE5.R2	Implementada alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración para la mejora de la eficiencia de la operatividad institucional
OE5.R3	Identificada mediante un FODA las necesidades de cambio y mejora del ganado, enfocada en optimizar su calidad
OE5.R4	Puesta en marcha de una estrategia de mejora de la calidad del ganado
OE5.R5	Establecida y articulada una estrategia de aumento de la producción de pastos mejorados
OE5.R6	Puesta en marcha de una estrategia de mejora de la producción de pastos mejorados

EJE ESTRATÉGICO V

EJE ESTRATÉGICO	EMPRESA AMBIENTALMENTE RESPONSABLE
Objetivo Estratégico	Ser reconocida como una entidad ambientalmente responsable
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE1.R1	Instituida una estrategia de cumplimiento de la normativa ambiental establecida en el marco legal vigente
OE1.R2	Diseñada una política transversal sobre el manejo institucional responsable con respecto al medio ambiente
OE1.R3	Instaurado un procedimiento para el uso eficiente del agua y la energía en los procesos productivos y de oficina
OE1.R4	Establecida una estrategia institucional para el manejo adecuado de los residuos generados por la entidad
Objetivo Estratégico	Cumplir con las normativas medio ambientales vigentes
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE2.R1	Instituida la práctica de utilizar materiales reciclados en los procesos productivos y labores de oficina
OE2.R2	Colocada en su estrategia de comunicación y marketing un elemento adicional para difundir sus acciones respetuosas al medio ambiente
Objetivo Estratégico	Mostrar un enfoque favorable al medio ambiente en sus planes de comunicación y marketing
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE3.R1	Establecida una relación organización – comunidad a través de las acciones institucionales de la entidad y su PEI
OE3.R2	Implementar un posicionamiento de la imagen organizacional favorable al medio ambiente
OE3.R3	Promovida la educación medioambiental como vehículo del mercadeo social institucional
Objetivo Estratégico	Promover la sostenibilidad ambiental de su producción y operación
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
OE4.R1	Diseñada una política transversal sobre el manejo institucional responsable con respecto al medio ambiente

3.5 Matriz de Programación de la Ejecución por Eje Estratégico

Mediante esta Matriz, para cada Eje Estratégico se pueden visualizar los Objetivos Estratégicos, acompañados de indicadores, meta final, medio de verificación, cronograma y áreas responsables.

EJE ESTRATÉGICO I: EXCELENCIA OPERACIONAL									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA				AREAS RESPONSABLES
					2019	2020	2021	2022	
Objetivo Estratégico	Mejorar la productividad de la entidad								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE1.R1	Aplicada la administración de procesos en la operación de la entidad	Manual de procesos elaborado y en aplicación	1	Documento elaborado	X	X			Dir. Planificación y Desarrollo (líder) y todas las áreas operativas.
OE1.R2	Instaurado un mecanismo para la administración del uso del tiempo	Procedimiento elaborado y en aplicación	1	Documento elaborado	X	X			Dpto. Recursos Humanos.
OE1.R3	Establecida la comunicación institucional de forma estratégica	Manual elaborado y puesto en marcha	1	Documento elaborado	X	X			Dir. Planificación y Desarrollo (líder) y todas las áreas operativas.
Objetivo Estratégico	Adaptar los RRHH a las exigencias de los nuevos tiempos								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE2.R1	Promovida la gestión por competencias en las áreas estratégicas de la entidad	Procedimiento de aplicación aprobado y en ejecución	1	Procedimiento aprobado y Resolución de aprobación		X			Dpto. Recursos Humanos
OE2.R2	Establecidas las técnicas de análisis y resolución de problemas mediante el trabajo en equipo	Talleres y Mesas de Trabajo. Manual de Trabajo en Equipo en aplicación	1 1	Listado de evidencias de actividades Manual elaborado		X X			Dpto. Recursos Humanos y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE2.R3	Aplicadas las recomendaciones de la evaluación de clima laboral	Informe de ejecución de actividades	1	Informe presentado		X			Dpto. Recursos Humanos y Dir. Planificación y Desarrollo.
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE3.R1	Identificadas las necesidades tecnológicas en orden de priorización	Inventario de equipos realizado	1	Documento de inventario realizado	X				Dpto. de Tecnología y Comunicación.

OE3.R2	Implementadas las soluciones tecnológicas más urgentes en las áreas priorizadas	Procesos de licitaciones desarrollados	1	Acta del Comité de Licitaciones	X	X	X	X	Dpto. de Tecnología y Comunicación.
OE3.R3	Articulada una gestión de acompañamiento desde la OPTIC	Convenio de colaboración establecido	1	Convenio firmado	X				Dpto. de Tecnología y Comunicación.
OE3.R4									
Objetivo Estratégico	Promover un ambiente organizacional con participación, trabajo en equipo y alineamiento estratégico								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE4.R1	Creado un ambiente de confianza entre los directores, encargados y colaboradores	Conjunto de talleres y charlas	15	Listado de evidencias de actividades	X				Dpto. Recursos Humanos y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE4.R2	Establecido un mecanismo de formación y entrenamiento en los colaboradores con liderazgo en las áreas estratégicas	Plan de capacitación elaborado	1	Documento del Plan		X			Dpto. Recursos Humanos y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE4.R3	Potenciada la formación y entrenamiento continuo de los colaboradores identificados con alto nivel de responsabilidad	Plan de capacitación ejecutado	1	Documento del Plan		X			Dpto. Recursos Humanos y todas las áreas.
OE4.R4	Desarrollados dos (2) proyectos de responsabilidad social en comunidades cañeras	Elaborados dos (2) estudios de factibilidad social	2	Estudios elaborados				X	Dir. De Desarrollo Social y Dir. Planificación y Desarrollo.

EJE ESTRATÉGICO II: GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACION	CRONOGRAMA				AREAS RESPONSABLES
					2019	2020	2021	2022	
Objetivo Estratégico	Mejorar los procesos de gestión administrativa								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE1.R1	Definidos los procesos que forman la organización y los indicadores claves más	Informe del levantamiento realizado	1	Informe realizado		X			Dir. Administrativa, Dir. Financiera y Dir. De

	importantes de cada fase del proceso.								Planificación y Desarrollo.
OE1.R2	Identificada una estrategia de Calidad Total para la participación continua de todos los colaboradores en la mejoría de los productos y servicios que ofrece	Informe de definición de estrategia y propuesta de aplicación	1	Informe presentado		X			Dir. De Planificación y Desarrollo.
OE1.R3	Aplicada la administración por procesos en el área administrativa	Informe de ejecución y validado y aprobado	1	Informe presentado		X			Dir. Administrativa y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE1.R4	Organizada la gestión administrativa mediante un proceso de acompañamiento, monitoreo y seguimiento	Sistema de monitoreo y seguimiento en funcionamiento	1	Sistema en funcionamiento		X			Dir. Administrativa, Dir. Planificación y Desarrollo y Depto. De Recursos Humanos
Objetivo Estratégico	Implementar una política de consecución y eficientización de ingresos								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE2.R1	Eficientizado los costos operativos y administrativos de los productos y servicios ofrecidos	Estrategia de reducción de costos aplicada	1	Estrategia para aplicar		X			Dir. Financiera
OE2.R2	Incrementada la cartera de clientes mediante alianzas estratégicas	Estudio de comportamiento de cartera de clientes	1	Documento de Estudio				X	Dir. Financiera y áreas sustantivas.
OE2.R3	Mejorados los procesos productivos y tiempos de las cobranzas	Informe sobre la aplicación de nuevos y/o mejorados procesos y tiempos de cobranzas	1	Informe aprobado				X	Dir. Financiera
OE2.R4	Establecida una estrategia de registro y auditoria de las operaciones financieras	Informe de Estrategia de Auditoria aplicada	1	Informe aprobado		X			Dpto. Revisión y Análisis y Dir. Financiera.
Objetivo Estratégico	Optimizar costos de producción y operación								

	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE3.R1	Elaborado un plan de reducción de costos operativos y administrativos	Propuesta aprobada	1	Documento de Plan				X	Dir. Financiera, Depto. Recursos Humanos, Dir. Administrativa.
OE3.R2	Hacer un estudio de los procesos y procedimientos enfocándonos en la integración y simplificación de las actividades productivas	Propuesta de consultoría de levantamiento aprobada	1	Informe de consultoría aprobado		X			Áreas sustantivas y Dir. De Planificación y Desarrollo.
OE3.R3	Evaluada la optimización de las materias primas de los distintos procesos productivos de la entidad	Propuesta de consultoría de levantamiento aprobada	1	Informe de consultoría aprobado			X		Áreas sustantivas y Dir. De Planificación y Desarrollo.
OE3.R4	Implementada la optimización del uso de la materia prima	Propuesta de consultoría de levantamiento aprobada	1	Informe de consultoría aprobado			X		Áreas sustantivas y Dir. De Planificación y Desarrollo.
Objetivo Estratégico	Aumentar el nivel de desempeño económico – financiero								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE4.R1	Establecido un plan de financiación con recursos propios y externos a largo plazo	Informe de consultoría aprobado	1	Documento de aprobación				X	Dir. Financiera.
OE4.R2	Implementado un sistema de provisión de insumos y materias primas con proyección de largo plazo	Informe de consultoría aprobado	1	Documento de aprobación				X	Dir. Financiera.
OE4.R3	Establecido un plan de provisión de gastos e ingresos con enfoque de largo plazo	Informe de consultoría aprobado	1	Documento de aprobación			X		Dir. Financiera, Depto. De Recursos Humanos y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE4.R4	Efectuado el análisis y seguimiento periódico a los ratios económicos y financieros	Informe de consultoría aprobado	1	Documento de aprobación			X		Dir. Financiera.

Objetivo Estratégico	Eficientizar los gastos generales de la entidad y minimizar los riesgos financieros								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE5.R1	Puesta en marcha de una estrategia de evaluación de riesgos financieros	Informe de consultoría aprobado	1	Documento de aprobación	X				Dir. Financiera y Depto. Revisión y Análisis.
OE5.R2	Evaluada la rentabilidad de cada inversión contemplada en el PEI	Informe de consultoría aprobado	1	Documento de aprobación				X	Dir. Financiera y Dir. De Planificación y Desarrollo.
OE5.R3	Efectuadas las proyecciones financieras de las necesidades identificadas mediante el PEI	Informe de consultoría aprobado	1	Documento de aprobación				X	Dir. Financiera y Dir. De Planificación y Desarrollo.
OE5.R4	Evaluados los resultados obtenidos de todas las operaciones financieras efectuadas	Informe de consultoría aprobado	1	Documento de aprobación				X	Dir. Financiera.
Objetivo Estratégico	Promover un presupuesto equilibrado								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE6.R1	Puesto en ejecución un PEI	Informe de ejecución anual presentado	1	Informe validado	X				Dir. Ejecutiva.
OE6.R2	Definidos los objetivos de ventas anuales	Documento de POA presentado	1	POA aprobado por la MAE		X			Dir. Financiera y Dir. De Planificación y Desarrollo.
OE6.R3	Efectuada la proyección de costos fijos y variables	Documento de POA presentado	11	POA aprobado por la MAE		X			Dir. Financiera
OE6.R4	Evaluados los márgenes de beneficios de las operaciones	Informe del Área Financiera	1	Informe aprobado por la MAE		X			Dir. Financiera
OE6.R5	Administradas las variaciones presupuestarias anuales	Informe del Área Financiera	1	Informe aprobado por la MAE		X			Dir. Financiera

EJE ESTRATÉGICO III: INNOVACIÓN EN PROCESOS DE TECNOLOGÍA AZUCARERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACION	CRONOGRAMA				AREAS RESPONSABLES
					2019	2020	2021	2022	
Objetivo Estratégico	Modernizar los procesos de factoría para mejores resultados								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE1.R1	Identificadas las necesidades de mejoras de los procesos de factorías	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE	X				Dir. Operación Azucarera.
OE1.R2	Elaborados los estudios de factibilidad completos para los requerimientos de modernización	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE			X		Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE1.R3	Contemplada la evaluación del financiamiento y del análisis de riesgos requerido	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE		X			Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras
OE1.R4	Implementada la primera etapa de mejora de procesos de factoría	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE		X			Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras
Objetivo Estratégico	Mejorar y actualizar los equipos de laboratorios en procura de una mayor calidad de los productos								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE2.R1	Identificadas las necesidades de mejoras de los equipos de laboratorios	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE	X				Dir. Operaciones Azucareras.
OE2.R2	Elaborados los estudios de factibilidad completos para los requerimientos de modernización y	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE		X			Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras y Dir. Planificación y Desarrollo.

	actualización de laboratorios								
OE2.R3	Contemplada la evaluación del financiamiento y del análisis de riesgos requerido de los laboratorios	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE			X		Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras
OE2.R4	Implementada la primera etapa de la mejora de los equipos de laboratorio	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE			X		Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras
Objetivo Estratégico	Optimizar el rendimiento y calidad de la caña, eficientizar los equipos y adecuar los RRHH y su ambiente laboral a nivel del campo								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE3.R1	Identificadas las necesidades de mejoras del rendimiento y calidad de la caña	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE	X				Dir. Operación Azucarera.
OE3.R2	Elaborados los estudios de factibilidad completos para los requerimientos de modernización y actualización	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE		X			Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE3.R3	Contemplada la evaluación del financiamiento y del análisis de riesgos requerido	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE				X	Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras
OE3.R4	Implementada la primera etapa de la mejora del rendimiento y calidad de la caña y la eficientización de sus equipos	Informe de consultoría aprobado	1	Documento aprobado por la MAE				X	Dir. Financiera, Dir. Operaciones Azucareras
OE3.R5	Definidas e implementadas las mejoras de los RRHH	Informe del Área de RRHH	1	Informe validado			X		Depto. Recursos Humanos y Dir. Operaciones Azucareras.

OE3.R6	Establecida una estrategia de readecuación del ambiente laboral	Informe del Área de RRHH	1	Informe validado				X	Depto. Recursos Humanos y Dir. Operaciones Azucareras.
---------------	---	--------------------------	---	------------------	--	--	--	---	--

EJE ESTRATÉGICO IV: MEJORAR Y DIVERSIFICAR LOS DEMÁS SERVICIOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACION	CRONOGRAMA				AREAS RESPONSABLES
					2019	2020	2021	2022	
Objetivo Estratégico	Modernizar y actualizar los el Sistema de Indicadores y Resultados del Consejo Estatal del Azúcar								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE1.R1	Actualizado el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP)	Informe de medición mensual	1	Informe validado	X				Depto. Recursos Humanos y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE1.R2	Actualizado el Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (ITCGE)	Informe de medición mensual	1	Informe validado	X				Depto. De Tic y Relaciones Publicas
OE1.R3	Actualizada las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI)	Informe de medición mensual	1	Informe validado	X				Dir. De Planificación y Desarrollo y todas las áreas.
OE1.R4	Actualizado el Cumplimiento de la Ley 200-04	Informe de medición mensual	1	Informe validado	X				Oficina de Libre Acceso a la Información.
OE1.R5	Actualizado el indicador de Gestión Presupuestaria	Informe de medición mensual	1	Informe validado				X	Dir. Financiera (Depto. Presupuesto)
OE1.R6	Actualizado el indicador de Contrataciones Publicas	Informe de medición mensual	1	Informe validado	X				Depto. Compras y Contrataciones

OE1.R7	Actualizado el indicador de Transparencia Gubernamental	Informe de medición mensual	1	Informe validado	X				Oficina de Libre Acceso a la Información y todas las áreas.
OE1.R8	Actualizado los Resultados a nivel de Metas y Obras	Informe de medición mensual	1	Informe validado				X	Dir. Ejecutiva, Dir. Planificación y Desarrollo y Dir. Operaciones Azucareras
Objetivo Estratégico	Eficientizar, modernizar, regular y estandarizar los debidos procesos y alcanzar la solución de conflictos con énfasis en el área inmobiliaria								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE2.R1	Diseñada una estrategia para la mejora continua del funcionamiento del Área Inmobiliaria	Documento de estrategia aprobado	1	Informe validado		X			Dir. Inmobiliaria y Dir. Planificación y Desarrollo (calidad)
OE2.R2	Elaborados los estudios de factibilidad completos para los requerimientos del Área Inmobiliaria	Informe de consultoría aprobado	1	Informe validado	X				Dir. Inmobiliaria y Dir. Planificación y Desarrollo (calidad)
OE2.R3	Implementada la mejora del Área Inmobiliaria y sus sistema de monitoreo y seguimiento	Plan de ejecución implementado	1	Informe validado			X		Dir. Inmobiliaria y Dir. Planificación y Desarrollo (calidad)
OE2.R4	Establecida una estrategia de solución de conflictos para el Área Inmobiliaria, que permita el monitoreo y	Estrategia de solución implementada	1	Informe validado				X	Dir. Inmobiliaria, Jurídica, Técnica,

	seguimiento continuo en el PEI								Financiera, Planificación y Desarrollo
Objetivo Estratégico	Efectuar el control de los arrendamientos y minas e implementar un cambio paulatino del sistema de gestión, modalidad de contratos y tarifas								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE3.R1	Levantada, sistematizada y analizada la información sobre el control de arrendamientos y minas	Informe de consultoría aprobado	1	Informe validado		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente
OE3.R2	Establecida una estrategia de cambio del sistema de gestión y su modalidad de contratos y tarifas	Informe de consultoría aprobado	1	Informe validado		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente
OE3.R3	Contemplada la rentabilidad de la estrategia y del análisis de riesgos requerido	Informe de sugerencias por aplicar aprobado	1	Informe validado		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente
OE3.R4	Implementado un sistema de monitoreo y seguimiento trimestral	Informe de ejecución validado	1	Documento de Informe		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente
Objetivo Estratégico	Aumentar la producción y la productividad de los bienes y servicios								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE4.R1	Elaborado un plan de reducción de costos operativos y administrativos de los bienes y servicios	Plan aprobado	1	Documento de Plan			X		Todas las áreas.
OE4.R2	Hacer un estudio de los procesos y procedimientos enfocándonos en la integración y simplificación de las	Informe de consultoría aprobado	1	Validación por la MAE		X			Dir. Planificación y Desarrollo

	actividades productivas y mejora de sus productividad								
OE4.R3	Evaluada la optimización de las materias primas de los distintos procesos productivos de la entidad	Informe de consultoría aprobado	1	Validación por la MAE			X		Áreas sustantivas y Dir. Planificación y Desarrollo.
OE4.R4	Implementada la optimización de los servicios ofrecidos	Informe correspondiente aprobado	1	Validación por la MAE				X	Todas las areas.
Objetivo Estratégico	Implementar acuerdos de colaboración y operación eficiente dirigidos a la operatividad institucional, calidad del ganado y el aumento en la producción de pastos mejorados								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE5.R1	Establecida una estrategia de cambio dirigida a mejorar la operatividad institucional	Informe de consultoría aprobado	1	Validación por la MAE			X		Dir. De CEAGANA
OE5.R2	Implementada alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración para la mejora de la eficiencia de la operatividad institucional	Numero de alianzas y acuerdos firmados	5	Documentos firmados				X	Dir. De CEAGANA
OE5.R3	Identificada mediante un FODA las necesidades de cambio y mejora del ganado, enfocada en optimizar su calidad	Informe de consultoría aprobado	1	Validación por la MAE		X			Dir. De CEAGANA
OE5.R4	Puesta en marcha de una estrategia de mejora de la calidad del ganado	Informe de consultoría aprobado	1	Validación por la MAE				X	Dir. De CEAGANA
OE5.R5	Establecida y articulada una estrategia de aumento de la producción de pastos mejorados	Informe de consultoría aprobado	1	Validación por la MAE		X			Dir. De CEAGANA

OE5.R6	Puesta en marcha de una estrategia de mejora de la producción de pastos mejorados	Informe de consultoría aprobado	1	Validación por la MAE			X		Dir. De CEAGANA
---------------	---	---------------------------------	---	-----------------------	--	--	---	--	-----------------

EJE ESTRATÉGICO V: EMPRESA AMBIENTALMENTE RESPONSABLE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META FINAL	MEDIOS DE VERIFICACION	CRONOGRAMA				AREAS RESPONSABLES
					2019	2020	2021	2022	
Objetivo Estratégico	Ser reconocida como una entidad ambientalmente responsable								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE1.R1	Instituida una estrategia de cumplimiento de la normativa ambiental establecida en el marco legal vigente	Documento de estrategia elaborado y aprobado	1	Validación por la MAE		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente y áreas sustantivas.
OE1.R2	Diseñada una política transversal sobre el manejo institucional responsable con respecto al medio ambiente	Documento de política diseñada	1	Validación por la MAE			X		Depto. De Minas y Medio Ambiente y áreas sustantivas.
OE1.R3	Instaurado un procedimiento para el uso eficiente del agua y la energía en los procesos productivos y de oficina	Documento de plan aprobado	1	Validación por la MAE		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente, Recursos Humanos y todas las áreas.
OE1.R4	Establecida una estrategia institucional para el manejo adecuado de los residuos generados por la entidad	Documento de estrategia elaborado y aprobado	1	Validación por la MAE			X		Depto. De Minas y Medio Ambiente y todas las áreas.
Objetivo Estratégico	Cumplir con las normativas medio ambientales vigentes								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								

OE2.R1	Instituida la práctica de utilizar materiales reciclados en los procesos productivos y labores de oficina	Manual aprobado	1	Validación por la MAE			X		Todas las áreas.
OE2.R2	Colocada en su estrategia de comunicación y marketing un elemento adicional para difundir sus acciones respetuosas al medio ambiente	Línea de comunicación aprobada	1	Validación por la MAE		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente y Depto. De Relaciones Publicas.
Objetivo Estratégico	Mostrar un enfoque favorable al medio ambiente en sus planes de comunicación y marketing								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE3.R1	Establecida una relación organización – comunidad a través de las acciones institucionales de la entidad y su PEI	Política de relacionamiento de la institución y comunidades aprobada	1	Documento aprobado					
OE3.R2	Implementar un posicionamiento de la imagen organizacional favorable al medio ambiente	Propuesta de implementación aprobada	1	Documento aprobado		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente y Depto. De Relaciones Publicas.
OE3.R3	Promovida la educación medioambiental como vehículo del mercadeo social institucional	Propuesta de implementación aprobada	1	Documento aprobado		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente y Depto. De Relaciones Publicas.
Objetivo Estratégico	Promover la sostenibilidad ambiental de su producción y operación								
	RESULTADOS ESTRATÉGICOS								
OE4.R1	Diseñada una política transversal sobre el manejo institucional responsable con	Manual de Políticas aprobado	1	Documento aprobado		X			Depto. De Minas y Medio Ambiente Y Dir. De

	respecto al medio ambiente								planificación y Desarrollo.
--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------