



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

Preparado por:
Comité de Autoevaluación

Coordinado por:
Departamento de Calidad en la Gestión de la
Dirección de Planificación y Desarrollo

Santo Domingo, D.N.
Julio 2021

CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES	3
1.1. MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1.1 MISIÓN.....	3
1.1.2 VISIÓN.....	3
1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES	4
1.1.4 BASE LEGAL.....	4
1.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	12
2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN QUE IMPULSAN LA MEJORA INSTITUCIONAL.....	14
2.1. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.....	14
1. LIDERAZGO.....	14
2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	14
3. PERSONAS.....	14
4. ALIANZAS Y RECURSOS.....	15
5. PROCESOS.....	15
2.2. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.....	16
6. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.....	16
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	16
8. RESULTADOS DEL COMPROMISO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
9. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO	17
3 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	18
4 ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN.....	21
HOJA DE FIRMAS DIGITALES.....	22

1. ASPECTOS GENERALES

El Ministerio de Hacienda es una dependencia de la presidencia de la República Dominicana, fundada el 14 de noviembre del año 1844. La Ley No. 494-06, de Organización del Ministerio de Hacienda, y su Reglamento de Aplicación, No. 489-07, conforman la columna vertebral de su marco legal. Este organismo es responsable de elaborar, ejecutar y evaluar la política fiscal, que comprende los ingresos, los gastos y el financiamiento del sector público, asegurando su sostenibilidad en el marco de la política económica del Gobierno y la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Esta entidad tiene como responsabilidad elaborar y proponer al Poder Ejecutivo la política fiscal del Gobierno, la cual comprende los ingresos, los gastos y el financiamiento del sector público, así como conducir su ejecución y evaluación, asegurando la sostenibilidad fiscal en el corto, mediano y largo plazo, en el marco de la política económica del Gobierno y los lineamientos estratégicos que apruebe el Consejo Nacional de Desarrollo.

1.1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1.1 MISIÓN

Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas para contribuir a la estabilidad macroeconómica a través de un eficiente y equitativo diseño y ejecución de las políticas de ingresos, gastos y financiamiento, que impulse el bienestar de la sociedad dominicana.

1.1.2 VISIÓN

Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente y transparente en la gestión de las finanzas públicas, que cumple de manera eficaz con sus objetivos, posee recursos humanos de alta calificación y goza del reconocimiento de la ciudadanía.

1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- **Integridad:** actuamos con entereza moral, rectitud y honradez.
 - **Transparencia:** administramos los recursos públicos, rindiendo cuentas y abiertos al escrutinio de la ciudadanía.
 - **Excelencia:** lograr un resultado de óptima calidad es un desafío que asumimos todos los días.
 - **Compromiso:** asumimos con firmeza inquebrantable nuestro trabajo, a fin de cumplir siempre con los objetivos institucionales.
 - **Equidad:** las oportunidades de crecimiento, desarrollo y bienestar son para todos. Nuestros méritos las determinan
- Trabajo en equipo:** actuamos convencidos de que juntos lo hacemos mejor

1.1.4 BASE LEGAL

MINISTERIO DE HACIENDA

- Ley No. 5-07, del 8 de enero de 2007, del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
- Ley No. 494-06, del 27 de diciembre de 2006, de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.
- Decreto No. 489-07, del 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.

DIRECCIÓN JURÍDICA

- Ley No. 195-11, del 3 de agosto de 2011, que regula la asignación y uso de las placas oficiales, diplomáticas, consulares y exoneradas, y deroga la Ley No. 90-05.
- Ley No. 3489, de fecha 14 de febrero de 1953, sobre el Régimen de Aduanas.
- Ley No. 633-44, del 13 de junio de 1944, sobre Contadores Públicos Autorizados y sobre la Escuela de Peritos Contadores.
- Ley No. 111-42, del 3 de noviembre de 1942, sobre exequatur de profesionales.
- Resolución No. 111-2018, del Ministerio de Hacienda, de fecha 16 de marzo de 2018, que establece el nuevo procedimiento para operar como Agente de Aduanas.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CASINOS Y JUEGOS DE AZAR

- Ley No. 61-18, sobre el Presupuesto General del Estado 2019.
- Ley No. 155-17, de fecha primero (1ro.) de junio de 2017, contra el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo.

- Ley No. 139-11, de fecha 24 de junio de 2011, sobre incremento de los ingresos por tributos para destinarlos al sector educación.
- Ley No. 29-06, del 16 de febrero de 2006, que modifica varios artículos de la Ley No. 351 del 1964, que autoriza la expedición de licencia para el establecimiento de juegos de azar [deroga los párrafos I, II y III del art. 1, el art. 9 y art. 3 de la Ley 96-88; deroga los artículos 11,12, 14 (y su modificación contenida en la Ley No. 24-98) y el art. 18 de la Ley 351-64].
- Ley No. 140-02, de fecha 4 de septiembre de 2002, que modifica la Ley No. 80-99, del 22 de julio de 1999, sobre Bancas de Apuestas al Deporte Profesional.
- Ley No. 24-98, del 15 de enero de 1998, que modifica el artículo 14 de la Ley No. 351 del 1964, modificado por la Ley No. 405 de 1969.
- Ley No. 96-88, del 31 de diciembre de 1988, que autoriza a los casinos de juegos a operar máquinas tragamonedas.
- Ley No. 405, del 8 de marzo de 1969, que modifica los artículos 1 y 4 de la Ley No. 281, del 1ro. de abril de 1968, que crea un impuesto sobre los casinos de juegos y suprime el impuesto establecido por el art. 14 de la Ley No. 351 del 06 de agosto de 1964.
- Ley No. 351, del 6 de agosto de 1964, que autoriza la expedición de licencias para los establecimientos de salas de juegos de azar.
- Ley No. 49, del 6 de noviembre de 1963, que prohíbe la instalación, operación y funcionamiento de las máquinas denominadas traganíqueles (Slat-Machines) y sus similares.
- Decreto No. 730-02, 10 de septiembre de 2002, que modifica el decreto No. 1167-01 del 11 de diciembre de 2001, en relación con las bancas de la Lotería Nacional.
- Reglamento 252-89, del 21 de junio de 1989, para la operación y funcionamiento de las máquinas tragamonedas.
- Resolución No. 006-2019, que establece las políticas y los requisitos para la solicitud y concesión de Permisos de Operación para Banca (s) de Lotería.
- Resolución No. 005-2019, que deja sin efecto, durante el período de vigencia de la Ley 61-18, de fecha 13 de diciembre de 2018, la distancia de los 200 metros (lineales) que debe existir entre una banca de lotería y otra.
- Resolución DM-782-2018, de fecha 29 de octubre de 2018, que establece las atribuciones que tiene el Ministerio de Hacienda a los fines de regular, organizar y supervisar todo lo relativo a los juegos de azar.
- Resolución No. 200-2017, de fecha 1º de diciembre de 2017, que dispone que las solicitudes formuladas por las bancas de lotería, de apuestas deportivas y de los bingos, serán examinadas, ponderadas y aprobadas por el Ministerio de Hacienda.
- Norma No. 204-17, del 22 de diciembre de 2017, que aprueba la Norma Sectorial para la prevención de lavado de activos y financiamiento de terrorismo con un enfoque basado en riesgo para el sector de casinos y juegos

de azar, bancas de loterías, apuestas deportivas y concesionarios de loterías electrónicas.

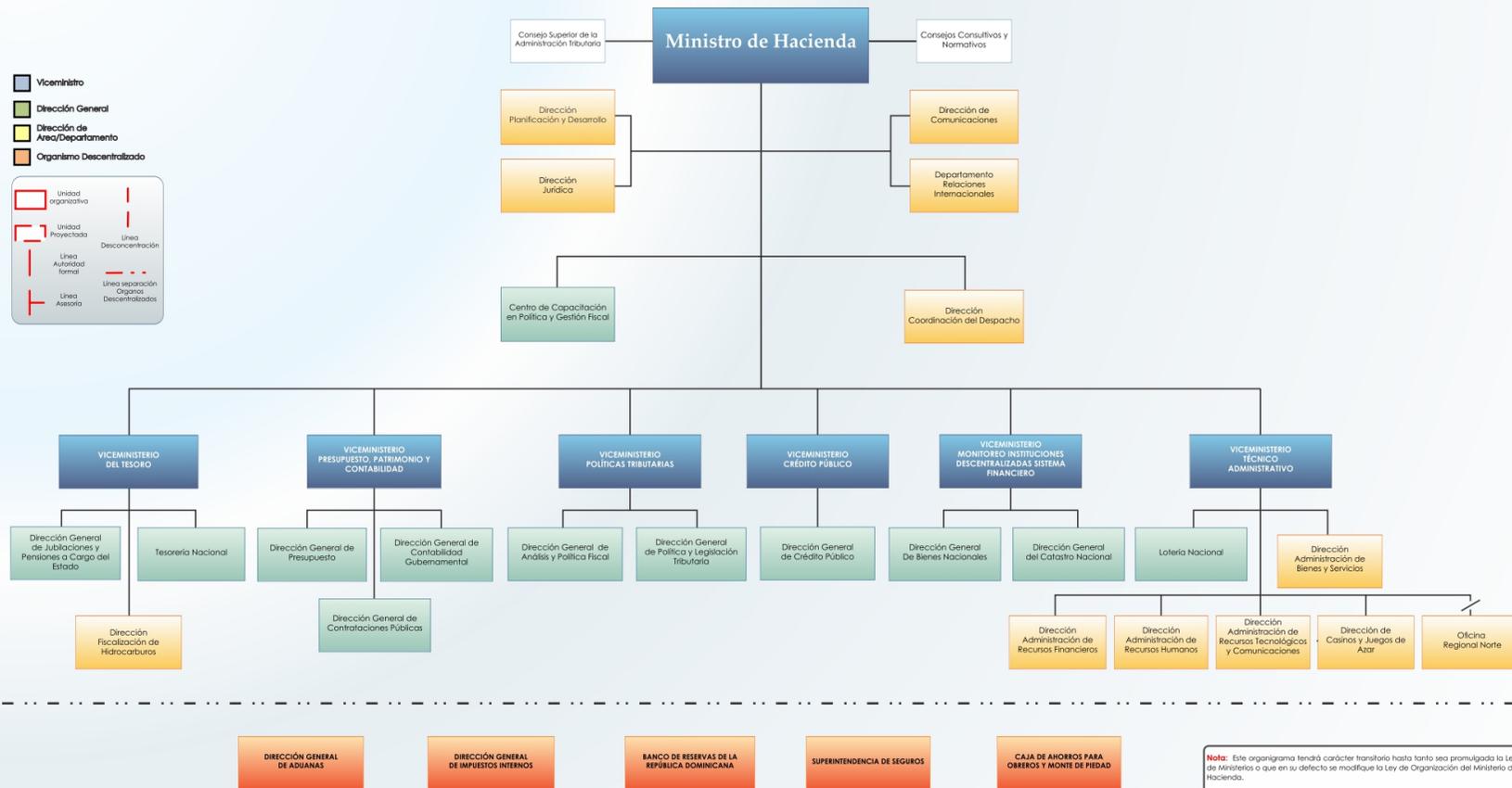
DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA Y LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

- Ley No. 392-07, del 4 de diciembre de 2007, sobre Competitividad e Innovación Industrial.
- Ley No. 57-07, del 7 de mayo de 2007, sobre Incentivo al Desarrollo de Fuentes Renovables de Energía y sus Regímenes Especiales.
- Ley No. 122-05, del 8 de abril de 2005, sobre regulación y fomento de las asociaciones sin fines de lucro en la República Dominicana.
- Ley No. 28-01, del 1ro. de febrero de 2001, que crea una zona especial de desarrollo fronterizo.
- Ley No. 158-01, del 9 de octubre de 2001, sobre la ley de fomento al desarrollo turístico.
- Ley No. 4027, del 14 de enero de 1955, sobre Exoneraciones de Impuestos.
- Ley No. 8-90, del 15 de enero de 1990, sobre el Fomento de Zonas Francas.
- Decreto No. 162-11, del 15 de marzo de 2011, que dispone que todas las exoneraciones amparadas por leyes especiales deberán ser sometidas al Ministerio de Hacienda para su estudio y tramitación.

1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Ministerio de Hacienda ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL 2015



Nota: Este organigrama tendrá carácter transitorio hasta tanto sea promulgada la Ley de Ministerios o que en su defecto se modifique la Ley de Organización del Ministerio de Hacienda.

1.1.6 SERVICIOS

Dirección Jurídica
1. Expedición de licencia de operación como agente general de aduanas.
2. Expedición de licencia de operación como consignatario de buques.
3. Renovación de licencias como agente de aduanas.
4. Tramitación de fianzas de agentes consignatarios de buques.
5. Tramitación fianzas de empresas de transporte expreso internacional (courier).
6. Tramitación de exequatur.
Dirección de Casinos y Juegos de Azar
7. Expedición de certificaciones sobre dirección de establecimientos y de registros de bancas de loterías, de bancas apuestas deportivas y bingos.
8. Inspección para la obtención de licencia de operación de salas de juegos de máquinas tragamonedas.
9. Inspección de los hoteles que opten por obtener licencia de operación de salas de juegos de azar (casinos).
10. Inspección de bancas de apuestas deportivas.
11. Inspección de locales de bingos tradicionales y electrónicos.
12. Inspección de bancas de lotería.
13. Expedición de licencias de juegos de azar y apuestas por internet.
14. Expedición de licencia para operar sala de juegos de azar.
15. Expedición de licencia para operar un parque de máquinas tragamonedas en salas de juegos de azar (casinos).
16. Concesión de permiso de operación para banca de lotería.
17. Expedición de permiso de instalación de bingos y electrónicos.
18. Autorización para instalar y operar una sala de juegos de máquinas tragamonedas en República Dominicana.
19. Autorización de la instalación de una lotería electrónica.
20. Expedición de licencia de homologación de marcas de máquinas tragamonedas.
21. Autorización de las publicaciones para la obtención de licencia de operación de salas de juegos de azar, (casinos).
22. Pago de gastos de publicaciones para la obtención de licencia de operación de salas de juegos de máquinas tragamonedas.
23. Inscripción o cambio sobre el registro de administración responsable de una sala de juegos de azar (casinos).
24. Inscripción o cambio del registro de administración de una sala de juegos de máquinas tragamonedas.
25. Interconexión de bancas de lotería con el sistema de control, supervisión, monitoreo y autenticación de las operaciones de bancas de lotería.
26. Expedición de permiso de operación y licencias de banca(s) de lotería (rótulo).
27. Autorización de cambio de propietario de bancas de apuestas deportivas.
28. Autorización de cambio de propietario de bingos tradicionales y bingos electrónicos.

29. Autorización de cambio de propietario de bancas de loterías.
30. Autorización de cambio de nombre bancas de apuesta deportiva.
31. Autorización de cambio de nombre para bancas de loterías.
32. Autorización de cambio de nombre de salas de juegos de máquinas tragamonedas.
33. Autorización de cambio de nombre de hoteles o de las salas de juegos de azar (casinos).
34. Autorización de cambio de nombre de bingos tradicionales y bingos electrónicos.
35. Autorización de cambio de nombre de sociedades comerciales licenciatarias o administradoras responsables de una sala de juegos de máquinas tragamonedas.
36. Autorización de cambio de nombre de sociedades comerciales licenciatarias o administradoras responsables de salas de juegos de azar (casinos).
37. Autorización de cambio de dirección de las banca de apuestas deportivas.
38. Autorización de traslados o cambios de dirección de bingos tradicionales y bingos electrónicos.
39. Autorización de cambio de dirección de las bancas de loterías.
40. Autorización de importación o reexportación máquinas tragamonedas con sus partes, piezas y accesorios e importación de partes, piezas y accesorios de máquinas tragamonedas.
41. Traslado de máquinas tragamonedas de banca(s) de apuestas deportivas.
42. Traslado de máquinas tragamonedas y/o partes, piezas y accesorios de salas de juegos de azar (casinos).
43. Traslado de máquinas tragamonedas y/o partes, piezas y accesorios de salas de juegos de máquinas tragamonedas.
44. Autorización para la realización de torneos de póquer o Blackjack en las salas de juegos de azar (casinos).
45. Autorización para la realización de sorteos para rifas benéficas.
46. Autorización de la transferencia de titularidad de licencia para la operación de juegos de azar y apuestas por internet (online).
47. Autorización de la transferencia de titularidad de licencia para la operación de una sala de juegos de máquinas tragamonedas.
48. Registro de transferencia de acciones o cuotas sociales de una sociedad comercial licenciataria o administración responsable de salas de juegos de máquinas tragamonedas.
49. Registro de transferencia de acciones o cuotas sociales de una sociedad comercial licenciataria o administración responsable de salas de juegos de azar (casinos).
50. Autorización de la transferencia de titularidad de licencia para operar sala de juegos de azar (casinos).
51. Autorización de la transferencia de la licencia de homologación para el funcionamiento de una marca de máquinas tragamonedas en territorio nacional.
52. Autorización de cambio de horario de licencias de salas de juegos de azar (casinos).
53. Modificación de licencia de salas de juegos de máquinas tragamonedas, para agregar cantidad de máquinas tragamonedas.

54. Modificación de la licencia del parque de máquinas tragamonedas, para aumentar la cantidad de máquinas a operar en las salas de juegos de azar (casinos).
55. Modificación de licencia de salas de juegos de azar (casinos), para agregar cantidad de mesas de juegos.
56. Autorización de cese temporal de operaciones para bancas de apuestas deportivas.
57. Autorización de cierre temporal por cambio de administración responsable, cese temporal de operaciones de una sala de juegos de máquinas.
58. Autorización de cierre temporal por cambio de administración responsable, cese temporal de operaciones de una sala de juegos de azar (casino).
59. Autorización de cese temporal de operaciones de bingos tradicionales y bingos electrónicos.
60. Autorización de cese temporal de operaciones para bancas de loterías.
61. Autorización de cese temporal de operaciones de máquinas tragamonedas en salas de juegos de máquinas tragamonedas.
62. Autorización de cese temporal de operaciones de máquinas tragamonedas en bancas de apuestas deportivas.
63. Autorización del cese temporal de máquinas tragamonedas en salas de juegos de azar (casinos).
64. Aprobación del cierre definitivo de operaciones para banca(s) de apuestas deportivas.
65. Aprobación del cierre definitivo de operaciones de bingos tradicionales y bingos electrónicos.
66. Aprobación del cierre definitivo de una sala de juegos de azar (casino).
67. Aprobación del cierre definitivo de una sala de juegos de máquinas tragamonedas.
68. Aprobación del cierre definitivo de operaciones para banca (s) de loterías.
69. Desguace de máquinas tragamonedas y/o partes, piezas, repuestos y equipos accesorios en bancas de apuestas deportivas.
70. Desguace de máquinas tragamonedas y/o partes, piezas y equipos accesorios, en salas de juegos de máquinas tragamonedas.
71. Desguace de máquinas tragamonedas en salas de juegos de azar (casinos).
72. Autorización de apertura o reapertura de las salas de juego de azar (casinos).
73. Autorización de apertura o reapertura de una sala de juegos de máquinas tragamonedas.
74. Autorización de reapertura de bingos tradicionales y bingos electrónicos.
75. Autorización de apertura o reapertura de bancas de lotería.
76. Autorización de apertura o reapertura de bancas de apuestas deportivas.
Dirección General de Política y Legislación Tributaria
77. Solicitud de autorización de lista de suplidores.
78. Solicitud de emisión y renovación del carnet de exención de ITBIS a las Zonas Francas de Exportación.
79. Solicitud de exoneración del ITBIS en compras locales.
80. Solicitud de exoneración del anticipo del ISR.
81. Recepción y autorización de base legal de Ley No. 122-05 sobre asociaciones sin fines

de lucro.
82. Solicitud de exoneración del registro y conservación de hipotecas.
83. Solicitud de crédito al ISR por inversión en sistemas de energía renovable.
84. Solicitud de exoneración del Impuesto a la Propiedad Inmobiliaria (IPI).
85. Solicitud de exoneración del impuesto a la emisión de cheques y pagos por transferencias electrónicas.
86. Solicitud de exoneración del impuesto a la transferencia inmobiliaria.
87. Solicitud de exoneración del impuesto a los activos.
88. Solicitud reembolso del ISC a los combustibles.
89. Solicitud de reembarque, traspaso, cobro proporcional, cambio y devolución de placas y matrículas de vehículos exonerados.
90. Solicitud de autorización de la exoneración de los impuestos de importación para las instituciones del Estado.
91. Solicitud de exoneración de impuestos aduanales.
92. Solicitud de exoneración del ISC a los seguros.
93. Solicitud de expedición de primera placa y matrícula de vehículos exonerados.
94. Solicitud de asignación, cancelación o traspaso de matrículas y placas oficiales, diplomáticas y exoneradas estatales.
95. Solicitud beneficio por reinversión a las empresas de PROINDUSTRIA.
96. Solicitud de inspección (general y combustibles).
97. Carta de constancia de exención impositiva.
98. Aprobación de solicitudes de devolución de ISC.

1.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

(Principales objetivos y líneas estratégicas)

La planificación estratégica establece la misión, visión y valores, y especifica los focos estratégicos que serán el eje de la organización, de los cuales se desglosan los lineamientos y objetivos estratégicos que dirigirán el accionar del ministerio, articulados en planes de trabajo, mediante el Plan Operativo Anual (POA) para conseguir los resultados esperados.

En la concepción del Plan Estratégico Institucional (2017-2021), se establecieron siete focos estratégicos con los principales lineamientos de actuación a desarrollar en el corto y mediano plazo, a fin de incorporar los cambios necesarios que permitan lograr la efectividad organizacional que demanda la modernización de la administración financiera del Estado. A continuación, presentamos estos focos estratégicos y sus objetivos generales:

Foco	Objetivo General
Liderazgo Institucional	Consolidar el rol del Ministerio de Hacienda como órgano rector de las finanzas públicas, vinculando su accionar y el de sus dependencias con la sociedad bajo un enfoque institucional integral y de mejora continua.
Fortalecimiento Institucional	Consolidar un modelo integral y eficiente de gestión, mediante estrategias de desarrollo organizacional fundamentadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y un conjunto de iniciativas orientadas a fomentar continuamente: la responsabilidad individual, el trabajo en equipo, la eficiencia, eficacia y satisfacción de los clientes internos y externos.
Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema	Lograr que hacia 2020, la ejecución presupuestaria plurianual del Sector Público No Financiero (SPNF) no exceda un 3.0 % de lo presupuestado en el caso de los ingresos, y un 5.0 % en el caso de

Presupuestario	los gastos, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales señaladas en la metodología PEFA (2016).
Gestión de la Deuda Pública	Garantizar una eficiente y transparente gestión de la deuda pública que permita hacer frente a las necesidades brutas de financiamiento del Gobierno, en las condiciones de costo más favorables posibles, de acuerdo con un nivel de riesgo prudente, implementando estrategias de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.
Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario	Disminuir el incumplimiento tributario del ITBIS en al menos cinco puntos porcentuales a 2020, mediante el aumento de la percepción de riesgo del contribuyente, la mejora de la gestión de la administración tributaria y el control del otorgamiento de los incentivos.
Sistema de Administración Financiera y Tecnología	Fortalecer nuestras competencias en los procesos de la administración financiera, el manejo de las normativas, los servicios institucionales, la ejecución de los proyectos de tecnología y el liderazgo en el proceso de reforma del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado, modernizando la gestión interna del ministerio y sus dependencias.
Comunicación Institucional	Fortalecer la imagen institucional del Ministerio de Hacienda, estableciendo un sistema de gestión de la comunicación interna y externa efectivo, confiable y proactivo.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN QUE IMPULSAN LA MEJORA INSTITUCIONAL

2.1. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES

1. LIDERAZGO

El Ministerio de Hacienda tiene elaborado su Plan Estratégico Institucional 2017-2021, cuyo objetivo principal es facilitar la articulación y direccionalidad de todo el quehacer del ministerio hacia un mismo propósito.

El Ministerio de Hacienda tiene claramente definidos su misión, visión y valores, en los cuales involucra a todos los grupos de interés definidos. Así también tiene establecidos los valores institucionales por los cuales se rigen los colaboradores de la institución.

Una mejora identificada en dicho proceso es que se deben completar las definiciones de elaboración de manuales que contengan los procesos estratégicos y operativos de las diferentes unidades organizativas y direcciones generales de la actividad, con fines de definir estructuras de gestión adecuadas.

2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Hemos identificado que con los cambios surgidos en los últimos tiempos es importante que se amplíen los métodos y formas de comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización.

3. PERSONAS

El Ministerio de Hacienda, a través del tiempo, ha logrado establecer lazos de confianza entre el personal colaborador, los líderes y gerentes de la institución. Así mismo, ha

realizado distintas iniciativas para gestionar de manera más efectiva la política de gestión de recursos humanos.

Para lograr una mejoría en dicha gestión, en esta evaluación se determinaron las siguientes áreas de mejora:

- No existen las herramientas y procedimientos para la realización de la encuesta de Clima Organizacional y Gerencia y Liderazgo.
- No se ha realizado la actualización de los Manuales de Cargos.
- No existen evidencias de que se han actualizado las informaciones y solicitudes gestionables para el personal en el Intranet.

4. ALIANZAS Y RECURSOS.

El ministerio muestra una fuerte gestión de las alianzas y acuerdos con distintas organizaciones y distintos sectores de interés para la consecución de los logros propuestos, además de diversas colaboraciones en cooperaciones especializadas para el desarrollo e implementación de proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público.

Sin embargo, un punto importante, que debe fortalecer la institución es la participación con los ciudadanos /clientes, en donde se defina la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como coproductores de servicios.

5. PROCESOS

La institución cuenta con su mapa de procesos aprobado, el cual permite identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. Además, elaboró su mapa de producción, el cual permite a la organización identificar cuáles son los servicios que brinda al ciudadano, sus requisitos y a quiénes están orientados dichos servicios.

El ministerio cuenta con una buena gestión de los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Un punto identificado en dicha autoevaluación es el de que no existe evidencia de incentivos que fomenten procesos interorganizacionales.

2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

6. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES

La institución se ha enfocado en la medición constante de los esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.

En ese sentido se han identificado las siguientes áreas de mejora:

- Es necesario evidenciar los resultados de las mediciones en relación con la diferenciación de los servicios de la organización relativos a las diferentes necesidades de los clientes.
- Es necesario evidenciar el alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Desde hace varios años la organización ha realizado diversas mediciones para medir la satisfacción del personal.

Un punto identificado en el momento de dicha autoevaluación es el de que no existen las herramientas necesarias para realizar la medición de Clima Organizacional y Gerencia y Liderazgo.

8. RESULTADOS DEL COMPROMISO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

Se precisa continuar con las mediciones con respecto a la responsabilidad social de la organización para ajustar las acciones a realizar en una eficiente gestión del compromiso social.

9. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Se precisa continuar con las mediciones con respecto a resultados externos o de impacto a conseguir y los resultados internos o nivel de eficiencia.

3 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

El Ministerio de Hacienda, como órgano rector de las finanzas públicas, vinculando su accionar con la sociedad bajo un enfoque institucional integral y de mejora continua, ha implementado herramientas, procedimientos, políticas, guías y manuales, con el objetivo principal de facilitar la articulación y direccionalidad de todo el quehacer de la institución hacia un mismo propósito.

Estas mejoras se expresan en líneas de actuación a desarrollar en el corto y mediano plazo, a fin de incorporar los cambios necesarios que permitan lograr la efectividad organizacional que demanda la modernización de la administración financiera del Estado. La entidad ha obtenido provechos significativos, gracias a su empeño. Igualmente, ha reforzado su posicionamiento como una institución estatal avanzada, con capacidad para renovarse, fortalecerse y servir con eficiencia al Estado, a los sectores generadores de riquezas y a la sociedad en general, actuando con base en la profesionalidad, el cumplimiento de ley y su planificación estratégica.

Este es el resultado de la realización de un diagnóstico situacional, mediante el cual se pudo determinar el contexto actual del ministerio, esbozado en fortalezas y oportunidades de mejora en materia de gestión de las finanzas públicas, lo cual nos permitió, además, medir la capacidad de gestión institucional.

La implementación del Modelo CAF en el Ministerio de Hacienda nos ha sido de mucha utilidad en relación con la aplicación de técnicas de gestión de calidad, identificando nuestras fortalezas y áreas de mejora.

Finalmente, es importante destacar que dicha implementación ha supuesto el desarrollo de una serie de acciones conjuntas, a través de la realización de un ejercicio ampliamente participativo. Estas acciones sirvieron de base para asegurar la calidad y efectividad de todos los procesos.

Estamos confiados en que estas herramientas contribuirán a profundizar y consolidar el proceso de modernización de la gestión de las finanzas públicas, lo cual supone favorecer la ejecución y la política fiscal del Estado.

Además, contribuye a que el ministerio cumpla con su visión de ser una institución funcionalmente integrada, eficiente y transparente en la gestión de las finanzas públicas, que cumple de manera eficaz con sus objetivos, posee recursos humanos de alta calificación y goza del reconocimiento de la ciudadanía.

Nuestro objetivo con la implementación del método de calidad y excelencia Marco Común de Evaluación (CAF) es impulsar iniciativas y acciones que propicien, en el personal, una conducta alineada al cumplimiento de la misión y la visión; la exhibición de los valores de la institución y compromiso de los colaboradores con el marco estratégico institucional, a través del trabajo en equipo y relaciones laborales armoniosas. Esto, con la aplicación de un sistema para la gestión de la calidad, con la finalidad de establecer los parámetros que aseguren la excelencia en el desempeño institucional y que, al mismo tiempo, generen la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

En este nuevo proceso de realización de la autoevaluación CAF 2020 del Ministerio de Hacienda se reforzó la importancia del compromiso asumido por cada uno de los miembros que componen el comité de calidad y su rol y responsabilidad en dicho proceso. Dentro de dicho proceso siempre se mantuvo al comité informado de la nueva metodología implementada, así como de cualquier cambio surgido en la autoevaluación.

Entre las lecciones adquiridas en el estudio y análisis del Modelo CAF, para el mejoramiento de la calidad en la Administración Pública, hemos podido evidenciar los avances del ministerio en los aspectos de transparencia y simplificación de procesos de los servicios que suministramos a los ciudadanos. De igual manera, este modelo nos ayuda a tomar en consideración las oportunidades de mejora en la elaboración de futuros planes institucionales, con el objetivo de armonizarlos con los lineamientos de una administración pública moderna, eficaz y comprometida con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Dentro de las oportunidades de mejora que puede tener el modelo CAF de cara a la institución está un mayor involucramiento de los puestos de supervisión y responsables de las áreas, para elevar el nivel de detalle de cada uno de los temas y que aporten recomendaciones, garantizando su ejecución para los siguientes períodos.

También entendemos necesaria la capacitación de los integrantes del comité sobre el CAF, para que estos dominen dicho modelo de autoevaluación.

Por lo demás, nos ha parecido una experiencia enriquecedora sobre el manejo institucional y la auto medición.

4 ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN.

HOJA DE FIRMAS DIGITALES

❖ **Aprobado por:** Julia Bruno
Directora de Planificación y Desarrollo

❖ **Revisado por:** Allison Sosa
Encargada de Calidad en la Gestión

❖ **Elaborado por:** Comité de Calidad MH*
Responsables del Proceso

*Massiel Hernandez, analista de calidad-preparación del informe.