



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Tesorería Nacional

FECHA

Junio 2019

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*).

Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.

Incluya evidencias. Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.

- a) Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - b) En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
5. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
 6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
 7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.	La Tesorería Nacional (TN) es dirigida con un horizonte estratégico claramente definido, orientando al cumplimiento de las atribuciones legales y bajo un esquema altamente participativo. La organización ha revisado y actualizado su misión, visión y valores, durante el ejercicio de planificación estratégica 2018-2021, según lo establece la política de planificación institucional. Se evidencia: -Plan operativo Anual. -Plan Estratégico Institucional 2018-2021. -Política de Planificación Institucional. -Proyecto de Fortalecimiento Institucional. -Recolección de expectativas de Tesorerías Institucionales. Una vez definida la misión y visión, la TN definió sus valores, que conforman el marco ético y de actuación en la institución. Estos son: compromiso, integridad, transparencia y equidad. Estos últimos guardan coherencia con los principios I0 y I1: transparencia y	

3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.	rendición de cuentas, establecidos en la Ley No. 247-12 de Administración Pública, los cuales sirven como marco general de valores de la administración pública. Se evidencia: -Plan Estratégico Institucional 2018-2021. -Actualización del Marco Estratégico Institucional (Misión, visión y valores). -Consultoría Externa. La TN asegura la comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos de una forma amplia, abarcando a los servidores de la entidad y a sus grupos de interés. Se evidencia: - Difusión del Plan Estratégico Institucional y del Marco Estratégico Institucional a grupos Internos - Difusión del Plan Estratégico Institucional y del Marco Estratégico Institucional a grupos Externos De conformidad con la política de planificación institucional, la TN revisa por cuatrienio su marco estratégico, evidenciando los cambios en el entorno externo (político, económico, social, cultura y tecnológico). Se evidencia:	
--	--	--

5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. 7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y	-Política de Planificación Institucional. -Taller de Pensamiento Estratégico. -Consultoría Externa. -Informe Gestión de Caja Gubernamental del FMI. El Comité de Ética Institucional ha desarrollado un conjunto de acciones para fomentar el apego a los principios éticos fundamentales para la administración pública. Se evidencia: -Creación de E-mail de Consultas Éticas. -Prevención del comportamiento No Ético mediante programas de capacitación. La Tesorería Nacional ha desarrollado un sistema de gestión para la prevención de comportamientos no-éticos y la corrupción. Se evidencia: -Identificación de Potenciales Conflictos de Interés en la Organización. -Documentación y Socialización del Código de Ética Institucional. -Impartición de Charlas de Ética A fin de reforzar la confianza mutua, la lealtad y el respeto entre los líderes y supervisados, la TN ha desarrollado	
---	---	--

valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).	programas para fomentar dicho estilo de gestión. Se evidencia: -Proyecto de Fortalecimiento Institucional. -Programa de liderazgo.	
--	---	--

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.	La Tesorería Nacional ha definido una estructura de gestión adecuada, que contribuye el cumplimiento de sus metas y objetivos. La planificación estratégica 2018-2021 de la TN está orientada la adopción del modelo de gestión de caja activa (el cual propone la reducción de los costos de financiamiento y el aprovechamiento de los excedentes temporales de caja); el fortalecimiento de la Tesorería Nacional como Órgano Rector del Sistema de Tesorería; la adopción de nuevas herramientas para la centralización de los recursos y el mejoramiento de las capacidades administrativas para la consecución de los objetivos planteados. Se evidencia: -Rediseño de la Estructura Organizativa. -Actualización del Manual de Organización y Funciones. -Alineamiento funcional y de cargos. -Gestión de procesos.	

2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.	Con el propósito de alinear la estrategia, la planificación, las estructuras y las funciones, la Tesorería Nacional utiliza un esquema de rediseño organizacional, basada en los objetivos específicos a alcanzar por la institución, los procesos y procedimientos asociados a estas iniciativas y los productos que deberán ser generados (siempre alineados al marco legal), a fin de ponderar las prioridades de los cambios, que desde un inicio son identificadas en la planificación estratégica. Se evidencia: -Plan Estratégico Institucional 2018-2021. -Rediseño de la Estructura Organizativa 2018. -Actualización del Manual de Organización y Funciones.	
3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).	Se ha diseñado un sistema de resultados cuantificables y de indicadores para todos los niveles de la organización con el propósito de que las iniciativas estratégicas por unidad organizacional se cumplan. Se evidencia: -Consultoría externa. -Plan Estratégico Institucional 2018-2021. -Matriz de alineación Estratégica.	
4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de	Los resultados son monitoreados a través de un sistema de indicadores claves de rendimiento: Cuadro de Mando Integral o	

los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).	Balanced Score Card, de manera que si la capacidad organizacional es buena se obtendrán procesos más ágiles, que satisfarán la demanda de los clientes (Tesorerías Institucionales) y por ende se alcanzarán los resultados físicos/financieros esperados. El sistema de gestión también contempla los potenciales eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, haciendo que la misma gestione de manera proactiva las acciones necesarias para disminuir el efecto de los mismos. Se evidencia: -Plan Metodológico y desarrollo de herramienta Balanced Scorecard. - Matriz de identificación y Valoración de riesgos. -Plan Estratégico Institucional 2018-2021.	
5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.	La institución aplica Sistemas de Gestión de Calidad Total para la mejora continua. Utiliza el Marco Común de Evaluación (CAF) como modelo de excelencia. A partir del autodiagnóstico anual, se determinan planes de acción que son incorporados a la gestión regular de la organización, a fin de incorporar nuevas prácticas que procuren incrementar los niveles de productividad. Se evidencia:	

6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.	-Plan Metodológico para recolección de evidencias Modelo CAF. -Modelo CAF contemplado en el Plan Operativo Anual. -Autodiagnóstico CAF Para hacer más eficiente a esta Tesorería Nacional, se ha alineado la estrategia de administración electrónica con sus objetivos operativos. Se ha realizado un levantamiento inicial, conforme al objetivo 4.2.1 del PEI 2018-2021 (rediseñar e implementar la infraestructura tecnológica orientada a los servicios y procesos de la TN), de todo el software que necesitan las áreas funcionales, a fin de que puedan realizar más ágilmente sus procesos. Se evidencia: -Sistema de Consulta de Pagos. -Sistema Integrado de la Gestión de la Tesorería Nacional (SITNA). -Sistema de Atención a las Tesorerías Institucionales (SATI) -Sistema de Gestión Documental (Alfresco).	
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.	La TN crea las condiciones para una adecuada gestión de proyectos y de procesos. La Tesorería Nacional actualmente tiene en su portafolio 7 proyectos, los cuales tienen líderes específicos, que atendiendo a su naturaleza y su finalidad, comparten un director de programa que integra la mesa del Comité Directivo de la Tesorería Nacional. Dichos	

8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.	proyectos son administrados bajo la metodología del PMBOK, que contiene las mejores prácticas en materia de gestión de proyectos y en la cual fue capacitado una gran parte del personal, a través de cursos in-house, desarrollando las condiciones y competencias para que los mismos cumplan con las restricciones de tiempo, costo y alcance. Se evidencia: -Procedimiento de Formulación de Planes Programas y Proyectos. -Norma para la Gestión de Proyectos. -Actas de Constitución de Proyectos. -Taller Lean de Procesos. -Taller de elaboración de Mapas de Procesos. -Mapas de Procesos. -Fichas de Procesos. A razón de que la comunicación es un factor crítico para el éxito y el progreso sostenido de la institución, la TN ha creado las condiciones para que exista un proceso fluido de la misma, tanto interna y externamente. Se evidencia: -Proyecto de Fortalecimiento Institucional (Componente de Comunicación) -Comité de Comunicación (Resolución de constitución y comunicación interna con integrantes).	
---	--	--

9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	-Política de comunicación Institucional. -Encuesta de clima (Medición de la comunicación). Los líderes de la Tesorería Nacional están comprometidos con la mejora continua y la innovación. Se evidencia: -Proyecto de Fortalecimiento Institucional (Componente de Motivación y Reconocimientos). -Talleres de Mejora de Proceso. -Reconocimiento a los servidores contemplado en el Plan de acción CAF. -Política de comunicación. Tesorería Nacional comunica las iniciativas de cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes. Se evidencia: -Programa de Fortalecimiento Institucional. -Socialización del Manual de Organización y Funciones. -Indicadores de Monitoreo de la Gestión Pública. -Socialización de la Nueva Metodología de Plan Operativo Anual. -Explicación a las Tesorerías Institucionales sobre Formulario FACTA (W-8-EXP).	
--	---	--

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Los líderes de la Tesorería Nacional predicar con su ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y los valores establecidos. Se evidencia: -Encuesta de Gerencia y Liderazgo (En la dimensión de ética y responsabilidad, los supervisores han obtenido una puntuación media de 82%). La TN promueve una cultura de confianza mutua y de respeto entre sus líderes y colaboradores. Desde la máxima autoridad se expone un estilo de liderazgo transformacional. Se evidencia: -Desayunando con el Tesorero. -Actividades de Integración. -Actividades Navideñas. Los servidores son consultados e informados sobre los asuntos claves relacionados con la Tesorería Nacional. También son consultados en proyectos importantes, participando de las jornadas en que tienen incidencia directa. Se evidencia:	

4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	-Comunicaciones internas vía correo institucional (Newsletters). -Encuestas de Servicios Internos. Los líderes apoyan a las personas de la organización a través de la retroalimentación permanente. Se evidencia: -Acuerdos de Desempeño. Según la metodología interna de evaluación de desempeño, los supervisores se reúnen con sus colaboradores cuatrimestralmente para monitorear y reajustar los acuerdos de desempeño, a fin de que cada uno pueda alcanzar sus metas, incluidas las de la organización. En este mismo contexto, durante las sesiones de evaluación del plan estratégico, se ofrece una reflexión sobre el desempeño conjunto de cada equipo para conseguir los resultados esperados. Se evidencia: -Evaluación del Desempeño. -Retroalimentación. -Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2018-2021. En la Tesorería Nacional existe una cultura de confianza y delegación. En atención a la necesidad organizacional, el alineamiento funcional y las responsabilidades del equipo,	
---	--	--

	los directores y encargados de departamento delegan la representación de su unidad funcional en sus colaboradores Se evidencia: -Política de Recursos Humanos. -Plan Estratégico Institucional 2018-2021 (Objetivos Estratégicos). -Selección de Equipos contemplada en la Norma de Gestión de Proyectos. -Proyectos Institucionales. -Matriz de Resultados Escalonados.	
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	La TN promueve una cultura de aprendizaje y anima a los empleados a ampliar sus competencias. Se evidencia: -Proyecto de Desarrollo de Competencias. -Aplicación de herramientas: círculos de lectura, sesiones interactivas con facilitadores, role play; para el desarrollo de competencias.	
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Demostramos la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. Se evidencia: -Socialización de Encuesta de Gerencia y Liderazgo.	

9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Con el propósito de retener y motivar al talento de la institución, la TN aplica una política de reconocimiento individual y grupal, basada en desempeño institucional e individual. Este documento alinea las evaluaciones, a fin de que un desempeño individual excelente se corresponda con el alcance de los objetivos estratégicos. Se evidencia: -Proyecto de fortalecimiento Institucional (programa de motivación y reconocimiento) -Encuesta de clima (Variable de reconocimientos). -Política de Reconocimientos.	
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Los líderes de la Tesorería Nacional son flexibles y entienden las necesidades y circunstancias personales de los empleados. Se respetan las disposiciones de la Ley No. 41-08 de Función Pública respecto de los permisos y las licencias, tanto para estudio, cuidado de familiares enfermos, etc. Se evidencia: -Política de Recursos Humanos -Permisos, licencias para estudio con disfrute de salario, programa de subsidio escolar. -Desayunando con el Tesorero.	

SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	La identificación y el tratamiento de los grupos de interés, es un punto clave para el cumplimiento de las estrategias organizacionales. Por eso durante el proceso de planeamiento estratégico, se dedicó una sesión a la caracterización de estos grupos, considerando sus expectativas presentes y futuras sobre: qué ven, qué piensan, qué hacen, cómo interactúan y qué resultados esperan de la TN. Se evidencia: -Consultoría Externa. -Taller Plan Estratégico Institucional 2018-2021. -Taller de Pensamiento Estratégico (fotos de dinámicas de identificación de actores, presentación de resultados del taller, registro de participantes). La Tesorería Nacional es quien percibe los efectos de la administración del proceso de ejecución del gasto. En conocimiento de ello y manteniendo un liderazgo activo en el sector, se ideó la realización de una jornada de “Estrategias Compartidas del SIAFE”. Se evidencia: -Estrategias Compartidas del SIAFE -Participación de Tesorería Nacional en Comité Técnico del SIAFE.	

3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.	-Resolución 076-2013 del Ministerio de Hacienda. -Resolución 065-2017 del Ministerio de Hacienda. No aplica. Por su naturaleza, la Tesorería Nacional, entidad perteneciente al Ministerio de Hacienda, no implementa políticas públicas; más bien, define medidas de política a ser implementadas en el Sector Público no Financiero, por su carácter de Órgano Rector. Según consta en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2017-2020, pp. 252, la medida de política y producción prioritaria del Ministerio de Hacienda con responsabilidad explícita de la Tesorería Nacional es: “Implementar la Cuenta Única del Tesoro (CUT)”, la cual es la directriz I.I del PEI 2018-2021 y que abarca los objetivos de: “Implementar el Sistema de Recaudación de Ingresos (SIRITE); Preparar Diagnostico y Propuesta de Disminución de Anticipos; Incorporar 80% los recursos líquidos de financiamientos externos a la CUT”. También TN ha considerado su aporte institucional a la Visión País al 2030, definida en la Ley No. 01-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo, como carta de ruta socio-política para todo el Estado. Se evidencia:	
--	--	--

7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.). 8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. 9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	-Implementación de la Cuenta Única del Tesoro. -Proyecto SIRITE. La TN desarrolla y mantiene alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes. Se evidencia: -Relaciones formales con el Banreservas (Contratos). -Implementación de la Cuenta Única del Tesoro. La institución participa de las actividades organizadas por las Asociaciones Profesionales. De conformidad con la Ley No. 41-08 y el Reglamento 529-09 de Relaciones Laborales, se ha conformado la Asociación de Servidores Públicos, quienes fueron elegidos libremente en Asamblea. Las autoridades manifiestan su apertura permanente al diálogo, con el fin de que las disposiciones tecno-jurídicas sean aplicadas a todos los niveles de la institución. Se evidencia: -Asociación de Servidores Públicos. La TN promueve su conocimiento público, la reputación y su reconocimiento, a través del uso de medios de comunicación masivo y las publicaciones en redes sociales.	
---	--	--

10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Se evidencia: -El Tesorero Nacional, como vocero oficial de la institución, ha sido entrevistado en varios programas televisivos, que pueden ser vistos en el canal de YouTube: https://www.youtube.com/user/TesoreriaNacional. -Participación de la Tesorería Nacional en semana económica y financiera. -Institución Líder en Calidad (Medalla de Oro). Simultáneamente a las prácticas que efectúa la institución y a fin de que la misma implemente un enfoque de marketing que sea transmitido a los grupos de interés, la Tesorería Nacional ha realizado varios cortes comerciales divulgando el SIRITE y la CUT. De este modo la población se puede identificar con la forma de lenguaje y así dar sencillez al mensaje que se desea transmitir. Se evidencia: -Implementación de concepto de marketing SIRITE. -Concepto de Marketing CUT.	
--	--	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.	Como se describió en el subcriterio 1.4, la Tesorería Nacional, durante el proceso de planificación estratégica 2018-2021 identificó a sus grupos de interés, realizó un análisis de expectativas a ser considerados en la definición e implementación de estrategias institucionales y estos fueron comunicados a través de los anexos del mismo PEI. Se evidencia: -Taller de Pensamiento Estratégico. -Plan Estratégico Institucional 2018-2021. -Caracterización de grupos de interés en Plan Estratégico Institucional 2018-2021.	
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.	Durante el proceso de planificación estratégica 2018-2021, la TN identificó a sus grupos de interés, realizando un análisis de expectativas a ser considerados en la definición e implementación de estrategias institucionales, creando una propuesta de valor por grupo de interés para satisfacer sus expectativas, en el Plan Estratégico. Se evidencia:	

3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.	-Propuesta de Valor en Plan Estratégico Institucional 2018-2021. -Identificación de Grupos de Interés y sus Expectativas en Plan Estratégico Institucional 2018-2021. -Caracterización de grupos de interés en Plan Estratégico Institucional 2018-2021. En atención a la naturaleza de la organización, las variables que ofrecen mayor información sobre las necesidades presentes y futuras, son políticas y económicas. Ellas están recogidas en la sección “Contextualización Económica y Estratégica” del PEI 2018-2021. A la redacción del mismo, se consideró el comportamiento de las proyecciones económicas realizadas por el MEPyD, de un crecimiento del 5.5% en los próximos tres años, y también, el que la política monetaria se mantuviera operando bajo un esquema de metas de inflación con un nivel inferior al 4% anual para el período de análisis. Se evidencia: -Metodología FODA contemplada en el plan metodológico para taller de Pensamiento Estratégico. - Contextualización Económica y Estratégica en el Plan Estratégico Institucional 2018-2021 - Informe Monitor Financiero (análisis de las variables económicas)	
---	---	--

4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	La TN monitoriza trimestralmente su planificación operativa, con el fin de recopilar información relevante para monitorizar el desempeño de la organización e implementar las acciones mejoras que sean necesarias para alcanzar sus objetivos Se evidencia: -Política de Planificación institucional. -Monitoreo del Desempeño Institucional. -Semáforo trimestral institucional. -Evaluación de resultados del Plan Estratégico Institucional para el año 2018.	
5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).	También se analizan, las fuerzas internas y externas, que pueden potenciar o disminuir los esfuerzos que hace la institución por conseguir sus resultados. Se evidencia: -Plan metodológico para Taller de Pensamiento Estratégico (Enfoque FODA). -Evaluación de riesgos contemplada en la Política de Planificación Institucional. -Modelo CAF contemplado en el Plan Operativo Anual. -Comité de Autodiagnóstico CAF (Comunicación con la conformación de los miembros). -Autodiagnóstico CAF. -Plan de Acción CAF.	

SUBCRITERIO 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.	La Visión de la Tesorería Nacional es: “Ser un modelo de gestión de caja activa, brindando un servicio de calidad con un personal competente y comprometido con la organización”. Si la misma es segmentada por elementos claves, distinguiríamos: 1) gestión de caja activa; 2) servicio de calidad y 3) personal competente y comprometido. Por otro lado, la misión explicita: “Administrar la liquidez, para atender las obligaciones de pago del Sector Público no Financiero”, que si aplicamos el ejercicio anterior, obtendremos como punto principal: Administrar la Liquidez. Se evidencia: -Propuesta de consultoría externa (Etapa de Objetivos). -Plan metodológico para Taller de Pensamiento Estratégico. -Taller de Planificación Estratégica. -Sección Ejes, Directrices y Objetivos en Plan Estratégico Institucional. Las estrategias y planes que materializan este marco estratégico son realizados con el apoyo de todos los grupos de interés. Se evidencia:	

3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	-Trabajos de coordinación con Órganos Rectores. -Centralización de Recursos. -Rectoría del Sistema de Tesorería. -Proyecto de Fortalecimiento Institucional. Las iniciativas y proyectos anteriormente descritos, son evaluados en términos de productos y resultados. Se evidencia: -Evaluación de resultados del Plan Estratégico Institucional para el año 2018. -Política de Planificación Institucional. Para asegurar que la Tesorería Nacional cuenta con la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia, se realiza un proceso de análisis de capacidad institucional. El Tesorero Nacional creó el Comité de Planificación y Presupuesto, un equipo destinado a evaluar la capacidad de infraestructura física y tecnológica, de recursos humanos y financiera, para alcanzar las metas estratégicas del año fiscal. Para ello, el mencionado equipo hace un requerimiento a las unidades organizacionales de sus necesidades para las metas del siguiente período, concluida la etapa de plan operativo. Finalmente, en función del techo de presupuesto aprobado, se priorizan los ingresos y capacitación de personal (en el plan de recursos humanos) y la adquisición de equipos tecnológicos (en el plan de tecnología de la información).	
--	--	--

5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Se evidencia: -Conformación del comité de planificación y presupuesto. -Norma que constituye el comité de planificación y presupuesto. Con el fin de equilibrar las tareas y los recursos, las presiones en largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés, la TN ha desarrollado una metodología de articulación entre los planes operativos y los acuerdos de desempeño. Los planes operativos de la TN están basados en ponderaciones de peso y sólo incluyen las iniciativas estratégicas. Se evidencia: -Taller de balance de Iniciativas Estratégicas La Tesorería Nacional considera el impacto medioambiental en el diseño de sus estrategias incorporando en sus planes operativos, la ejecución de una política de responsabilidad social, que está articulada con los órganos responsables del cuidado del medio ambiente en la República Dominicana. Se evidencia: -Política de Recursos Humanos. - Política de Gestión Medioambiental.	
---	--	--

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.	Durante el proceso de planeamiento estratégico, la TN identificó los procesos y áreas claves de impacto (PCI y ACI) para alcanzar sus objetivos, las cuales deberán ser priorizadas para la asignación de recursos e intervención organizacional. Estas se encuentran en la sección de factores claves para éxito del plan estratégico (pp.39 y 40 del PEI). Estas consideraciones fueron tomadas en cuenta para el rediseño organizacional aprobado por la Resolución 148-2018. Se evidencia: -Propuesta de consultoría (Variables clave de resultados. -Plan metodológico para Taller Plan Estratégico Institucional. -Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021. Para concretar los objetivos estratégicos, estos son traducidos en Planes Operacionales Anuales para las distintas unidades organizativas, los cuales son revisados trimestralmente, para validar que se mantiene la meta original y si se han materializado o no, los riesgos asociados a las mismas. Se evidencia:	

3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	-Planes Operacionales Anuales. -Acuerdos de Desempeño. A nivel de individual, los planes ya mencionados desencadenan en contratos de desempeño, que vinculan y segmentan, la meta del área en metas de los colaboradores. Tanto los planes operativos como los contratos de desempeño contienen metas SMART, que reflejan los resultados para cada unidad, con los indicadores que establecen el nivel de cambio a conseguir. Se evidencia: -Metas de resultado y objetivos por unidad. -Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021. -Política de planificación Institucional. Las prácticas para comunicar eficazmente el sistema de objetivos fue descrito en el subcriterio I.I. En adición, permanentemente se transmiten informaciones de actualización a través de Newsletters. Se evidencia: -Socialización del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021. -Jingle Tesorería Nacional. -Socialización del Marco Estratégico Institucional.	
---	---	--

5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.	El monitoreo formal de las metas de los planes ya mencionados se hace de forma trimestral. Para conseguir el efecto deseado, las unidades organizacionales reportan mensualmente el cumplimiento de las actividades programadas, soportadas por evidencia, por lo que se va monitorizando sistemáticamente la producción institucional, sin esperar el informe trimestral. Se evidencia: -Monitoreo del Rendimiento Institucional. -Política de planificación institucional.	
6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).	La organización aplica métodos para evaluar el desempeño organizacional en términos de productos, servicios y resultados. Una vez agotado el año fiscal, se realiza una evaluación del Plan Estratégico Institucional. Se realiza un contraste del resultado esperado a alcanzar para el año que ha finalizado (según lo descrito en el Plan Estratégico) con la ejecución real del Plan Operativo Anual y sus respectivas modificaciones. Se hace una reflexión, a modo de aprendizaje organizacional, con el Comité Directivo de la Tesorería Nacional, para verificar la efectividad de las estrategias implementadas, cuáles presentaron resultados y cuáles deberían ser modificadas para el período siguiente. Igualmente, se hace un reporte general de los indicadores del Balanced Score Card para el año.	

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Se evidencia: -Evaluación de productos y resultados del plan estratégico. -Política de planificación institucional. La TN evalúa las necesidades de reorganización y mejora continua de las técnicas de planificación. El método de ponderación de pesos de objetivos, evidencias y monitoreo semanal, es novedoso para la organización. Se evidencia: - Mejora del monitoreo del Plan Operativo Anual. -Metodología para medir el desempeño estratégico institucional.	
---	--	--

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Tesorería Nacional ha creado una cultura de la innovación a través de la formación y el benchlearning. La entidad forma parte del Foro General de Tesorerías Generales de América Latina (FOTEGAL). Además, la Tesorería Nacional comparte sus buenas prácticas a nivel local, con los demás Órganos Rectores del MH, consiguiendo liderazgo en la implementación de dichas	

	iniciativas. La institución ha servido como modelo, para la implementación del modelo de gestión por competencias, el sistema de reciclaje y la postulación al PNC para DIGEPRES y Ministerio de Hacienda. Se evidencia: -Foro General de Tesorerías Generales de América Latina. -Experiencia en la Tesorería de Colombia Gestión de Activos y Pasivos 2017. -Congreso internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) 2018. -Buenas prácticas locales.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	La organización tiene varios proyectos para para asegurar la implementación eficiente de la gestión del cambio. A razón de que la TN implementa medidas de políticas que contribuyen a la centralización de los recursos líquidos disponibles, es parte de su cultura, iniciar todos los proyectos con planes pilotos, a fin de no desestabilizar a las organizaciones en su operatoria. Todos los proyectos vigentes y en ejecución en el presente Plan Estratégico están basados en instituciones pilotos. Luego de comprobada la efectividad de las medidas implementadas, los procedimientos se hacen extensivos a los diferentes agregados institucionales. Se evidencia:	

	-Evolución de Indicadores de Instituciones incorporadas al SIRITE.	
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	La Tesorería debate sobre la innovación y la modernización de manera planificada. Para el año 2016, se estructuró un proceso de modernización y reforma interna a través del proyecto de fortalecimiento institucional, que incluyó la realización de un nuevo plan estratégico, el rediseño de la estructura organizacional, la adopción del modelo de competencias, el rediseño del sistema de comunicación y de riesgos, etc. Se evidencia: -Proceso de Modernización y Reforma Interna. -Innovación planificada interés externo.	
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).	A través del uso del SIRITE, la Tesorería Nacional monitoriza la efectividad del cumplimiento de la demanda externa del cambio, por ser esta una herramienta dirigida al ciudadano. Se evidencia: -Implementación eficiente de la Gestión del Cambio-Reporte de avance de proyectos.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	La TN asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados. Se evidencia:	

	-Norma para la creación del Comité de Planificación y Presupuesto. -Programa de Administración Tributaria y de la Gestión del Gasto Público que financia el Banco Interamericano de Desarrollo. -Estructura programática. -Presupuesto 2019.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	La institución mantiene el equilibrio entre el enfoque al cambio de arriba hacia abajo; y de abajo hacia arriba. Es decir, los cambios que la organización impulsa desde el ápice estratégico y aquellos que son producto de los requerimientos de los grupos de interés externos. Se evidencia: -Socialización del Proyecto de Fortalecimiento Institucional. -Socialización del Proyecto SIRITE. -Socialización del Sistema de Indicadores de Gestión. -Sugerencias recibidas a través del Buzón de Sugerencias. -Política de Reconocimiento.	
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	La TN promueve el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes. Se evidencia: -Proyecto SIRITE. -Sistema de consulta de pagos.	

	-APP Tesorería Nacional.	
--	--------------------------	--

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las	La Tesorería Nacional analiza periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y la estrategia de la organización. Se evidencia: -Plan de Dotación de Personal contemplado en el Plan Operativo Anual 2019. -Difusión de informaciones del proceso de dotación de personal. - Procedimiento de planificación de dotación de personal. De igual manera y para mejorar las condiciones del talento humano de la TN, la organización cuenta con una política de	

competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).	recursos humanos que prioriza el desarrollo de las capacidades y conocimiento, en función de la planificación estratégica institucional. Es decir, que los recursos disponibles para implementar el plan de capacitación de personal se enfocarán en primera instancia, a cubrir las competencias cardinales y demás capacitaciones que sean necesarias para el cumplimiento de la misión y la visión de la organización. Se evidencia: -Actualización Política de Gestión de Recursos Humanos contemplada en el Plan Operativo Anual 2018. -Política de Recursos Humanos.	
3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.	El reclutamiento y selección del personal de la TN se realiza conforme a los lineamientos establecidos en la Ley No. 41-08 y sus Reglamentos de Aplicación, a fin de asegurar que las capacidades de las personas son las adecuadas para desarrollar la misión. Se evidencia: -Plan de implementación de estructura Organizacional. -Plan de dotación de personal. -Bases de concursos publicados en portal.	
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	La organización cuenta con una política de recursos humanos que prioriza el desarrollo de las capacidades y conocimiento, en	

5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). 6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.	función de la planificación estratégica institucional. Se evidencia: -Política de Recursos Humanos. -Política de Reconocimientos. Para promover una cultura desempeño del talento, la Tesorería Nacional cuenta con una política de reconocimiento clara, con criterios individuales y de equipo, que se fundamenta en: cumplimiento de plan estratégico, régimen ético y disciplinario, evaluación del desempeño individual y liderazgo. Esta práctica fue descrita en el subcriterio I.3. Se evidencia: -Política de Reconocimientos. La institución utiliza perfiles de competencias y descriptivos de cargo no sólo para la selección mediante concurso público, también para el desarrollo del personal. Previo al proceso de formulación presupuestaria, se realiza un diagnóstico de necesidad de capacitación. Se evidencia: -Capacitación y Desarrollo. -Reclutamiento y selección del personal conforme a la ley 41-08.	
--	--	--

7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura. 8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).	Dentro de la estrategia de Tesorería Nacional, para el período 2018-2021, se han contemplado algunas herramientas para el desarrollo y funcionamiento de los servicios online y de administración electrónica y se han considerado las necesidades de recursos humanos en cuanto a formación para interactuar con los mismos. Se evidencia: -Proyecto SIRITE. -Sistema Alfresco. -Sistema Integrado de Tesorería Nacional. La organización presta especial atención a la diversidad durante sus procesos de selección y desarrollo. Se evidencia: -Política de Recursos Humanos. -Colaboradores con condiciones especiales.	
---	--	--

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	En el entendido de que los conocimientos, habilidades y actitudes son un complemento fundamental, para el desarrollo personal y el alcance de los objetivos estratégicos, la TN ha definido un Diccionario de Competencias y un Diccionario de Comportamientos. En estos documentos ha sido definido el comportamiento esperado de cada colaborador para hacer sostenible los resultados institucionales. Al iniciar la transición a este nuevo modelo de gestión, se determinó la línea base de competencia de cada servidor, en función de lo nivel requerido para cada puesto de trabajo. Esta primera aproximación, requirió la realización de un plan de desarrollo de competencias por puesto de trabajo, validado con cada supervisor. Se evidencia: -Sistema de Gestión por Competencias. -Consultoría Externa. -Proyecto de Fortalecimiento Institucional. -Diccionario de Competencias. -Diccionario de Comportamientos.	
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.	Con el objetivo de internalizar el modelo de gestión por competencias y el mismo fuera aplicable de manera consciente en la TN, los líderes y servidores de TN fueron involucrados tanto en su definición e implementación. Se evidencia:	

	-Desarrollo de Capacidades. -Estrategia para Desarrollar Capacidades. -Actividades de integración con enfoque a cierre de competencias.	
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.	Desarrollamos, consensuamos y revisamos planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. Se evidencia: -Capacitación de Personal por competencias contemplado en el Plan Operativo Anual. -Plan de capacitación por persona y cargo. -Política de Recursos.	
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.	En la TN se procura el desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo. Dentro del proyecto de fortalecimiento institucional se identificó un componente de desarrollo directivo. Este se inició con el programa: “Líderes Efectivos”, que buscaban el desarrollo integral de los mismos, a través de los talleres: “Liderarse a sí mismo” y “Taller de Equipos de Alto Desempeño”. Posteriormente, se ha aplicado un esquema formativo más formal y abierto, de habilidades gerenciales, con el acompañamiento del INFOTEP. Se evidencia:	

	-Plan de Capacitación 2019. - Taller de Habilidades Gerenciales -Encuesta de Cima (variable liderazgo).	
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).	La institución apoya a los nuevos empleados por medio de la tutoría. Finalizada la inducción general de la institución, se le asigna al colaborador de nuevo ingreso, un tutor que le acompañará en la inducción del cargo, mostrándole la modalidad de ejecución de los procesos con los que está vinculado. Se entrega al tutor, un formulario en que registra la cantidad de horas que ha estado en el proceso de mentoring. La calidad de la tutoría es evaluada por el colaborador y es firmada por ambos participantes. Se evidencia: -Política de Recursos Humanos. - Procedimiento de Inducción del Personal. -Registro de Inducción del Personal. -Sesiones de Coaching (Registros de sesiones de coaching a colaboradores de TN).	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	La TN promueve la movilidad interna a través del cambio de roles. Las vacantes disponibles del rediseño organizacional aprobado, han sido concursadas de manera interna, tomando en consideración el desempeño anterior de los colaboradores. Igualmente, durante las actividades de integración por área con enfoque al cierre de competencias, los puestos disponibles son cubiertos por los	

	mismos empleados, independientemente de la naturaleza de los mismos. Siendo ocupados por directores y encargados de departamentos, cargos del grupo ocupacional I, como conserjes y choferes. La movilidad externa es promovida publicando los concursos disponibles en la administración pública a través del Newsletter. Se evidencia: -Plan de implementación de estructura organizacional. -Política de Recursos Humanos. -Procedimiento de Traslado Interno de Personal. -Procedimiento de Traslado Externo de Personal. -Difusión acerca de vacantes internas y externas. -Metodología Role Playing. -Fotografías de cambio de roles.	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).	La organización utiliza métodos modernos, para sus actividades formativas. En el Plan de Capacitación se pueden encontrar diversos programas e-learning, que se imparten con diferentes instituciones. También es destacable que TN en colaboración con el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI), ha diseñado e implementado un Módulo de Tesorería (virtual) en el Diplomado de Hacienda, para todas las Tesorerías Institucionales y los servidores de esta entidad.	

	Se evidencia: -Plan Anual de Capacitación 2019 -Correos de coordinación de Capacitaciones virtuales. -Diplomado en Hacienda Pública. -Registros de participantes capacitaciones virtuales.	
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.	La TN suministra capacitación periódicamente en temas de gestión de riesgos y conflicto de interés, como procesos regulares para el mantenimiento de la ética y la aplicación de las Normas Básicas de Control Interno. Conforme los lineamientos de los órganos rectores involucrados, han sido revisados la metodología de riesgo, como el código de ética institucional. Se evidencia: -Socialización Código de Ética. -Sensibilización sobre conflicto de interés -Capacitaciones en control interno.	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.	El impacto de las capacitaciones es evaluado con relación al desempeño del cargo. Según el Procedimiento de Evaluación de Capacitación, los supervisores contrastan el desempeño anterior del colaborador con el actual, una vez cerrada la curva de aprendizaje. De la misma manera, quien recibe el conocimiento evalúa a la entidad proveedora y manifiesta si las distinciones de las jornadas de capacitación, le son útiles en el desempeño de sus funciones. Estos	

	elementos son considerados para la selección de proveedores y la carrera profesional del servidor. Se evidencia: -Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño del cargo. -Informes de evaluación.	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	Revisamos la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia. Se evidencia: -Mujeres con cargos de gerencias medias y altas.	

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Desde la Tesorería Nacional se promueve la comunicación abierta, de diálogo y motivación para el trabajo en equipo. Según la Política de Comunicación, los supervisores deben realizar reuniones periódicas para retroalimentar sobre la gestión. Estas sesiones son controladas por el Departamento de Recursos Humanos y la División de Comunicación, quienes reciben registro de participantes de estas juntas.	

	Se evidencia: -Actividades de Integración. -Comunicación abierta de diálogo y motivación para trabajo en equipo. -Política de comunicación Institucional.	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	En la TN, existen mecanismos formales para la aportación de ideas y sugerencias de los colaboradores. Se evidencia: -Buzón de Sugerencias, Quejas y Denuncias. -Encuestas de Medición del Nivel de Servicio.	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	Los procesos, planes y estrategias de la organización se realizan a través de un ejercicio participativo; así como la identificación e implantación de acciones de mejora. Estos elementos fueron descritos en el subcriterio I.I con relación a los planes y estrategias y en los párrafos anteriores, con relación a la mejora continua. Se evidencia: -Identificación y Diseño de Procesos. -Colaboradores de TN involucrados en procesos, planes y estrategias de la organización.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Con relación al consenso/acuerdo entre directivos y supervisados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	

	Se evidencia: -Sesiones de Equipo para elaboración del Plan Operativo. -Acuerdos de Desempeño.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Uno de los indicadores del Balanced Scorecard de TN es la satisfacción del cliente interno. Dicho KPI requiere de una retroalimentación directa de quien recibe el servicio, dándoles la oportunidad a través de un sistema electrónico de encuestas, de realizar todas las propuestas de mejora en atención a los procesos evaluados. Los informes de las encuestas son publicados en la Plataforma Alfresco y comunicados por Newsletter, para que todos los colaboradores puedan acceder a ellas. Se evidencia: -Convocatorias para participar en encuestas. -Newsletters compartiendo resultados. -Planes de acción de encuestas.	
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.	El método que utiliza Tesorería Nacional para que los empleados tengan oportunidad de expresarse sobre sus jefes/directivos son las Encuestas de Gerencia y Liderazgo. Se evidencia: -Encuesta de Clima laboral Gerencia y Liderazgo	

	-Socialización de la Encuesta de Clima laboral Gerencia y Liderazgo.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Aseguramos buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral. Se evidencia: - Desarrollo del Programa Social, Cultural, Familiar y Salud. -Política de Seguridad y Salud Ocupacional. -Plan de jornada de salud institucional. -Campamentos de verano. -Jornadas de prevención contra el cáncer de mama. -Jornadas de limpieza bucal. -Jornadas visuales.	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	La Tesorería Nacional asegura buenas condiciones ambientales de trabajo, incluyendo varias actividades de cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral. Con relación a la primer variable citada, la entidad en coordinación con seguro de salud SENASA, realiza jornadas de cuidado bucal, visual, monitoreo cardiológico, pruebas de grasa, entre otras. Anteriormente, la entidad solo realizaba operativos visuales. En el ámbito de seguridad laboral, la TN cuenta con un Comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo, que sesiona periódicamente. Este ha desarrollado la política de seguridad laboral y el mapa de riesgos de la seguridad laboral en los puestos de trabajo.	

	Se evidencia: -Política de Seguridad y Salud Ocupacional. -Campamentos de verano. -Jornadas de prevención contra el cáncer de mama. -Jornadas de limpieza bucal. -Jornadas visuales.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	En la TN se presta especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad. Se evidencia: -Directrices relativas a empleados con discapacidad contempladas en la Política de Recursos Humanos. -Certificaciones medicas del personal	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).	Para garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal, la institución organiza anualmente un campamento de verano para los hijos de los colaboradores y gestiona jornadas bucales y de terapia física durante el horario laboral. Además la TN se acoge a las disposiciones de la Ley No. 41-08 respecto de los permisos para formación y estudio, adaptación de horarios de trabajo, etc. La política de recursos humanos establece que en atención a condiciones específicas de un servidor y considerando la naturaleza del cargo, el colaborador puede solicitar un cambio de horario a través de su supervisor.	

	Se evidencia: -Jornadas de Salud. -Premiación "El Gran Tesoro".	
--	--	--

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Los socios claves de la Tesorería Nacional han sido identificados durante el proceso de planeación, a fin de que los mismos sean gestionados apropiadamente, para alcanzar los objetivos. Cada uno de ellos tiene una caracterización (proveedores, co-productores, etc.) en función de la relación existente y/o potencial con cada eje estratégico. Se evidencia: -Etapas de identificación de actores contemplada en propuesta de consultoría. -Plan Metodológico para Taller Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021. -Socialización Plan Estratégico Institucional. -Taller de Pensamiento Estratégico. -Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021. - Matriz de Aliados Estratégicos	
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la	No aplica.	

responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	En atención a la naturaleza de las operaciones que realiza la Tesorería Nacional, las alianzas más relevantes para ella, son las vinculadas al flujo de efectivo y las operaciones financieras del Tesoro. Este elemento es de tal importancia, que el mismo ha sido considerado como uno de los objetivos estratégicos del eje 2 del PEI 2018-2021: “Gestión Activa de Caja”. Empero, se hace preciso mencionar, que la institución tiene algunas restricciones en cuanto a las negociaciones con el sector financiero, pues se ha definido como Banco Agente, al Banco de Reservas, el cual es una entidad del Estado.	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	La TN tenía un acuerdo de servicios con el Banco de Reservas, referido a exclusivamente al pago electrónico, el cual fue vigente hasta 2016. Luego de un diagnóstico general de todas las transacciones y operaciones financieras del Tesoro (realizado en coordinación con el CAPTAC-DR), la organización se avocó a la realización de un acuerdo marco entre Banco de Reservas y Tesorería Nacional, donde se especificaran las condiciones generales y responsabilidades en cuanto al manejo de las cuentas, inversiones, aplicaciones financieras, etc. Se evidencia: -Acuerdo Banreservas. -Acuerdo CardNet. -Proyecto SIRITE.	

4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	La organización monitoriza mediante la ejecución de sus operaciones, las alianzas hechas con el Banco de Reservas y la empresa cardnet, para el pago de los servicios públicos. Se evidencia: Minutas de reuniones con Banco de Reservas y empresa cardnet, para ajuste en los sistemas	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Existe un acuerdo marco entre Banco de Reservas y Tesorería Nacional, donde se especificaran las condiciones generales y responsabilidades en cuanto al manejo de las cuentas, inversiones, aplicaciones financieras, entre otros. La Tesorería Nacional ha realizado un acuerdo con la empresa Cardnet (donde se establecen los tiempos de transacción, comisiones etc.), a fin de que la ciudadanía pueda realizar el pago de los servicios públicos de forma electrónica, utilizando una tarjeta de crédito o débito. Se evidencia: Se evidencia: -Acuerdo Banreservas. -Acuerdo CardNet.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Luego de un diagnóstico general de todas las transacciones y operaciones financieras del Tesoro, la organización se avocó a la realización de un acuerdo marco entre Banco de Reservas y Tesorería Nacional, donde se especificaran las condiciones generales y responsabilidades en cuanto al	

	manejo de las cuentas, inversiones, aplicaciones financieras, etc... Se evidencia: -Acuerdo Banreservas. -Acuerdo CardNet. -Proyecto SIRITE.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	No aplica. Por el tipo de organización, los servicios no deben ser tercerizados.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	La Tesorería Nacional utiliza las herramientas de Benchlearning y Benchmarking. A nivel sustantivo, como se mencionó en el subcriterio 2.1 la organización pertenece al Foro General de Tesorerías de América Latina, donde se comparten las mejores prácticas en materia de gestión de Tesorería. En temas de gestión administrativa, la Tesorería comparte sus experiencias con organizaciones cercanas. Durante el período de evaluación de este documento, se muestra el intercambio con la Dirección General de Presupuesto, respecto de los temas de Postulación al Premio a la Calidad y Gestión por Competencias. Se evidencia: -Herramientas Benchlearning y Benchmarking a nivel sustantivo. -Herramientas Benchlearning y Benchmarking a nivel administrativo.	

9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se evidencia que la organización seleccione proveedores aplicando criterios de responsabilidad social
---	--	--

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	La política de comunicación institucional asegura un proceso proactivo de información relacionado con los ciudadanos y con las Tesorerías Institucionales. Según los parámetros establecidos, en el portal institucional se encuentran sus principales autoridades, su estructura y procesos. Se evidencia: -Política de Comunicación. -Evolución de calificaciones de portal de transparencia	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Un modo en que los ciudadanos se involucran con la Tesorería Nacional de forma organizada expresando sus requisitos y necesidades, es a través del seguimiento de la propuesta de la Mesa Tres de la Iniciativa Participativa Anticorrupción (IPAC), referida a la implementación de la Cuenta Única del Tesoro. Se evidencia: -Iniciativa Participativa Anticorrupción (IPAC).	

3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.	Tesorería Nacional, al igual que los demás Órganos Rectores que promueven y desarrollan políticas para regular los procesos en la Administración, tiene una perspectiva doble respecto del concepto ciudadano/cliente. Se distingue como cliente a las instituciones públicas, quienes reciben de manera directa los servicios de la TN, los cuales serán vistos como co-diseñadores de procesos, como co-productores y como co-tomadores de decisiones. Los ciudadanos propiamente serán consultados respecto de las medidas de política que la entidad emprende, para fortalecer a las tesorerías institucionales, por lo que serán co-evaluadores. Una vez contextualizado el entorno organizacional, se presentan las gestiones y evidencias concernientes al desarrollo y establecimiento de alianzas con los grupos de interés. Se evidencia: -Medición de Satisfacción Clientes Tesorerías Institucionales. -Seguimiento de la propuesta Iniciativa Participativa Anti Corrupción.	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	El marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias, reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes está definido por tres componentes: la Política de Comunicación; los procedimientos que formalizan el uso del Buzón de Sugerencias, el chat del portal web y las redes sociales; y, el Manual de Organización y Funciones que define el	

	objetivo general de una unidad organizacional destinada al servicio de las Tesorerías Institucionales. Se evidencia: -Procedimientos de formalización Buzón de Sugerencias. -Medición de Satisfacción Clientes Tesorerías Institucionales. -APP Tesorería, el chat del portal web y las redes sociales. -Política de Comunicación. -Área creada para sugerencias institucionales.	
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	La Tesorería Nacional asegura la transparencia de su funcionamiento. En el portal web son publicadas las memorias anuales, que muestran en el desempeño institucional para el período definido. Como también ha sido mencionado en este mismo subcriterio, se informa sobre el progreso de la implementación de la CUT. Se evidencia: -Política de Comunicación. -Plan de comunicación externo. -Boletines Institucionales. -Publicaciones en Periódicos. -Ruedas de Prensa. -Portal de transparencia Tesorería Nacional.	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de	Con relación a los clientes, que son los usuarios directos de nuestros servicios, es decir las tesorerías institucionales, la	

residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).	organización incentiva su involucramiento como co-diseñadores de los productos y servicios brindados. Las Tesorerías Institucionales evalúan periódicamente a través de encuestas, el nivel de servicios de la institución. Se evidencia: -Medición de Satisfacción Clientes Tesorerías Institucionales.	
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.	En atención al tipo de organización y a razón del cumplimiento del marco legal de Tesorería, la entidad no aplica para Carta Compromiso (CC). Se conformó una Comisión de CC que participó junto a técnicos del Ministerio de Administración Pública en el análisis de los procesos misionales, que al aplicar varias herramientas de gestión de calidad llegaron a tales conclusiones. Se evidencia: -Informe de sustentación de No Aplicación de carta de compromiso. -Carta del ministerio de Administración Pública, descargando a la TN del indicador SISMAP. -Mapa de Producción. -Cadena de procesos TN. -Catálogo de servicios TN.	

8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.	Para asegurarse que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento de nuestros clientes, las encuestas son aplicadas anualmente. Se evidencia: -Encuesta a usuarios. -Informe Encuesta a usuarios.	
---	---	--

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrrativa.	La Tesorería Nacional cuenta con un Comité de Planificación y Presupuesto. Este es un ente creado por la Norma oficial del Tesorero Nacional. Como se ha descrito en el subcriterio 2.2, este se encarga de alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos, asignando recursos para los planes operativos, de recursos humanos, de adquisición tecnológica y de compras, en función de las prioridades definidas en el PEI. Se evidencia: -Norma de Conformar el Comité de Planificación y Presupuesto. -Ayudas a memoria Comité de Planificación y Presupuesto. -Levantamiento de Requerimientos Institucionales para el Cumplimientos del POA.	

2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	No aplica. Considerando que la Tesorería Nacional es una organización del gobierno central, cuyo presupuesto está dado en la Ley de Presupuesto del año vigente y que la misma debe actuar en coherencia con los sistemas del Ministerio de Hacienda, por ser un Órgano Rector del SIAFE, no aplica.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	La Tesorería Nacional sigue las normas dictadas por DIGEIG para asegurar la transparencia presupuestaria y financiera. En el portal Web de la organización están publicadas por mes, la ejecución presupuestaria, la nómina institucional y las compras. Se evidencia: -Resolución 01-2018 DIGEIG. -Portal de Transparencia de TN. -Calificación del portal de transparencia. -Requerimientos de publicaciones de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG). - Publicación del presupuesto y ejecución en el portal de la Oficina de Acceso a la Información. -Calificación del portal de transparencia.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	No aplica. El Órgano Rector en cuestión (Dirección de Contabilidad Gubernamental) en coordinación con la Dirección General de	

	Compras y la Dirección General de Presupuestos están dirigiendo esfuerzos conjuntos para definir una metodología de contabilidad de costos. Esto a razón de la complejidad del sistema de contrataciones públicas y el tiempo establecido para el pago a proveedores, que dificulta la realidad socio económica de las MiPymes.	
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	No aplica. Independientemente de que la legislación dominicana contempla la presupuestación plurianual, la Dirección General de Presupuesto aún no ha implementado esta metodología. Actualmente un presupuesto físico-financiero, aprobado por producto y por actividad.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Conforme a la política definida por la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), la TN ha realizado un ejercicio de presupuestación física-financiera, definiendo una estructura programática por producto. Para llevar a cabo esta misión, se convocó a los directores y encargados de las diferentes unidades a fin de definir la producción terminal (que pudiera ser evaluada en términos presupuestarios), la misma fue validada e incorporada a los registros del Sistema de Gestión de Información Financiera (SIGEF). Trimestralmente la producción físico-financiera es monitoreada. Se realiza un informe que se remite a DIGEPRES, para	

	alimentar el índice de gestión presupuestaria. Se evidencia: -Instructivo DIGEPRES carga de producción física. -Print Screen Producción Física en SIGEF. -Informe de Gestión Presupuestaria.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Con relación al Control Interno, la Tesorería Nacional tiene una calificación de 92% respecto de la implementación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI). Para alcanzar esta puntuación la entidad definió un Comité NOBACI, el cual se encargó del autodiagnóstico y el plan de mejora. La primera evaluación, luego del cambio de metodología de NOBACI, fue de un 62%, conforme la implementación de las acciones de mejora se elevó la posición en el ranking. Se evidencia: -Implementación NOBACI en Plan Operativo Anual. -Informe de Calificación NOBACI. - Plan de Acción NOBACI.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	No aplica. La presupuestación del estado aún no es por resultados. El presupuesto se está ejecutando por producto.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.	Con el objetivo de almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización, de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos se han implementado de algunos sistemas. Se evidencia: -Alfresco Content. -Sistema de consulta y confirmación de Cheques. -Sistema de Atención a las Tesorerías Institucionales (SATI). -Sistema Integrado de Información Interna. -Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF).	
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	Para cumplir con las competencias atribuidas en su marco legal, la Tesorería Nacional recoge información disponible externamente, desde sus fuentes oficiales, que son procesadas y utilizadas eficazmente. Se evidencia: -Tasa de cambio de las monedas extranjeras. -Extractos bancarios. -Estimación de Ingresos. -Relación de cuentas Bancarias.	
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla	En la TN Controlamos constantemente la información y el conocimiento de la organización, aseguramos su relevancia,	

también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo:	exactitud, fiabilidad y seguridad. La alineamos también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. Se evidencia: -Política de Tecnología de la Información. -Almacenaje externo y respaldo de la información. -Política de Control Documental. La organización cuenta con canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y se asegura de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos. Como se ha mencionado anteriormente, la Política de Comunicación establece el uso de Newsletter, intranet y boletín informativo, para que los colaboradores estén enterados. Se evidencia: -Política de Comunicación. -Newsletters. -Boletines informativos. -Mural Informativo. -Encuesta de Satisfacción Laboral (Evaluación de variable comunicación y trabajo en equipo). Con el propósito de asegurar el intercambio permanente del conocimiento entre el	
--	--	--

coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.	personal de la organización, la institución utiliza básicamente tres métodos; Mentorías durante la inducción, documentación de procesos y procedimientos y manuales de usuario y de código fuente. Se evidencia: -Coaching Durante Inducción -Matriz de responsabilidad informacional. -Procesos y Procedimientos documentados. -Manuales de Código Fuente y Manuales de Usuario. Con relación al compartimiento de datos con los grupos de interés externo, en el portal web se publican las informaciones de mayor relevancia, según se describe en la política de comunicación. Además de que el mismo tiene un chat interactivo y cuenta con una app. Se evidencia: -Política de Comunicación. -Información contenida en la sección de transparencia del Portal Web Institucional. -Solicitudes realizadas por los usuarios. -Calificación DIGEIG. La organización garantiza que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.	
--	--	--

	Se evidencia: -Manuales de procesos y procedimientos. -Manuales de Código Fuente y Manuales de Usuario. -Bitácoras de lecciones aprendidas.	
--	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.	Como se cita en el subcriterio 1.2, el objetivo 4.2.1 del PEI 2018-2021 es alinear la estrategia tecnológica al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos. En este mismo subcriterio se describe el diagnóstico por área realizado y los desarrollos resultantes para cumplir con los objetivos estratégicos del período. Se evidencia: -Diagnóstico de sistemas de información. -Captura de Pantalla de Sistemas. -Reporte de Mejoras de Sistemas de TN. -Ley No. 05-07 que instituye el SIGEF. -Captura de Pantalla del Módulo de Tesorería en el SIGEF. - Tickets generados en el SIGEF.	No se evidencia.

3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.	La Tesorería Nacional hace un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. Se evidencia: -Capacitación Intercom. - Entrenamiento del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE). -Entrenamiento Alfresco. -Política de Tecnología de la Información. -Plan de Prevención y Recuperación de Desastres. -Plan de Mantenimiento Preventivo de Equipos y Sistemas. -Registros de Backups en Banco Central. -Registro de Equipos con Wi-fi.	
4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: ✓ La gestión de proyectos y tareas	La entidad promueve el uso de las tecnologías más adecuadas para la gestión del conocimiento, apoyo a las actividades formativas y de mejora y la interacción con los grupos de interés y asociados. Se evidencia: -Sistema de Consulta de Pagos y Libramientos. -Sistema Alfresco. -Análisis y Diseño del Sistema de Nómina y Expedientes de Empleados.	

✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.	Considerando el concepto de arquitectura empresarial como: metodología que, basada en una visión integral de las organizaciones – o en este caso, de todo el Estado –, permite alinear procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con los objetivos estratégicos del negocio o con la razón de ser de las entidades. Su principal objetivo es garantizar la correcta alineación de la tecnología y los procesos de negocio en una organización, con el propósito de alcanzar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, presentado por el Marco Común de Evaluación para este subcriterio, diremos que el SIGEF es la plataforma de arquitectura corporativa de toda la Hacienda Pública. Según se describió en el subcriterio 4.4, este sistema soporta todas las operaciones misionales y estratégicas de la Tesorería Nacional, articulando las bases de datos y los registros de todos los Órganos Rectores del SIAFE, evitando la duplicidad de registros, mejorando la toma de decisiones financieras y por tanto el servicio brindando por el Ministerio de Hacienda. Se evidencia: -Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF). -No. 05-07 que instituye el SIGEF.	
--	--	--

6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.	Respecto de cómo la institución ha adoptado un marco de trabajo en que las TIC sirvan para ofrecer servicios online, inteligente y eficientes, se ha presentado extensamente el SIRITE y el APP móvil de TN en el subcriterio 2.4. Se evidencia: -Proyecto Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE). La TN se mantiene atenta a las innovaciones tecnológicas, en función de los indicadores generales del gobierno para tales fines. Evidencia de ello es el cambio en las políticas de tecnología de la información, para incluir aspectos para fortalecer la seguridad de los datos, incluir lineamientos de outsourcing, etc. Se evidencia: -Política de Tecnología de la Información. En la TN Se toma en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Se evidencia: - Política de eliminación de Dispositivos de almacenamiento.	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).	No aplica. La Tesorería Nacional por motivos de control y de facilidad de acceso, se encuentra en el edificio del Ministerio de Hacienda. Allí concurren todas las Direcciones Generales con las cuales la institución interactúa permanentemente para la ejecución de sus competencias, a excepción de la Dirección General de Presupuesto, que está ubicada en el Edificio Juan Pablo Duarte. Esta característica permite a los usuarios identificar fácilmente a la entidad. Nuestro principal grupo de interés son las instituciones públicas y nuestro vínculo es a través de las Direcciones Administrativas y Financieras de las mismas, las cuales están en su mayoría ubicadas en el Distrito Nacional. En el caso de las administraciones locales, como tienen independencia en cuanto a la administración presupuestaria, la Tesorería sólo se encarga de realizarles transferencias globales de recursos. Es por este motivo, que la	

2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.	centralización favorece al servicio que se ofrece. La TN asegura un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones. Esto se evidencia en el rediseño de la planta física, considerando el Plan Estratégico y las nuevas unidades contempladas en la estructura organizacional. Se evidencia: -Reestructuración de la Planta Física de la institución. La Tesorería Nacional programa periódicamente el mantenimiento eficiente y sostenible de los bienes e inmuebles. Estas operaciones están preestablecidas a través de los procedimientos de: “Formulación e Implementación del Plan de Mantenimiento Preventivo; y, Mantenimiento Correctivo de Equipos”. Estos describen que en la organización se prepara y/o actualiza, un inventario general de equipos. A partir de la cantidad, tipo y ubicación de estos, se detallan el Plan Anual de Mantenimiento Preventivo y el Plan de Mantenimiento Correctivo. Se evidencia: -Política del Departamento Administrativo.	
---	---	--

6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.	La Tesorería Nacional en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente ha iniciado un programa “Recicla para una Vida Mejor” para hacer de la TN un “punto limpio”. Se impartieron charlas sobre el cuidado del medio ambiente. Igualmente, para contribuir al proceso de reciclaje, se ha reducido el uso de botellas de agua y vasos plásticos, al colocar en cada unidad organizacional bebederos y repartirse termos de agua. Súmese que la entidad ha iniciado el proceso de clasificación de sus residuos sólidos, teniendo zafacones de diferentes colores. Inicialmente, la institución sólo contaba con un acuerdo para el reciclaje del papel como elemento más usado en la institución. Todas las medidas institucionales relacionadas con estos aspectos se encuentran en la política de reciclaje y ahorro energético. Se evidencia: -Política de Gestión Medio Ambiental. -Programa de Reciclaje. -Campañas de concientización. -Publicaciones internas.	
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	No aplica. Al ser la TN un órgano con altos niveles de confidencialidad por la información que maneja, no se recomienda el que las instalaciones estén a disposición de la comunidad.	

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).	La Tesorería Nacional ha revisado, mapeado, descrito y documentado sus procesos. Según se indica en el POA 2018, fue revisado el marco general de proceso, de cara al nuevo plan estratégico 2018-2021 y el cumplimiento del marco legal. Se evidencia: -Revisión de Mapa de Procesos y fichas de procesos contemplados en el Plan Operativo Anual. -Mapa de procesos. -Mapa de cadena de valor. -Taller Lean de procesos. Fue seleccionado un grupo representativo de la organización, compuesto por todos los directores, encargados de departamento, encargados de división y técnicos con alto expertiz en las operaciones de TN, quienes revisaron y actualizaron los documentos procesos institucionales, en función del nuevo marco estratégico. Resultado de ello es la segunda versión del mapa de procesos	

	institucionales, el mapa de cadena de valor y las fichas de proceso que asignan las responsabilidades de los propietarios o dueños de proceso. Se evidencia: -Documentación de procesos contemplada en el Plan Operativo Anual. -Formato Fichas de procesos. -Taller de mapeo y formulación de fichas de procesos. -Política de control documental.	
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.	Analizamos y evaluamos los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. Se evidencia: -Plan Estratégico Institucional: factores clave de éxito, factores clave y áreas clave. -Propuesta de consultoría. -Plan Metodológico Taller de Pensamiento Estratégico. -Registros de participantes de Taller de Pensamiento Estratégico.	
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.	Los procesos que tienen mayor impacto en relación a su contribución a los fines estratégicos de la organización, están descritos el PEI 2018-2021 pp.40. Se evidencia la asignación de recursos a estos procesos, a través de los ingresos de	

5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.	personal que han tenido las unidades involucradas en esta operatoria. Se evidencia: -Propuesta de consultoría. -Plan Metodológico Taller de Pensamiento Estratégico. -Plan Estratégico Institucional 2018-2021. Involucramos a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados. Se evidencia: -Documentación y mejora de Procesos y Procedimientos contemplada en el Plan Operativo Anual. -Fichas de proceso actualizadas -Definición de Métricas de proceso con Directores y Encargados de las Unidades Funcionales. Los procesos que tienen mayor impacto en relación a su contribución a los fines estratégicos de la organización, están descritos el PEI 2018-202. Se evidencia la asignación de recursos a estos procesos, a través de los ingresos de personal que han tenido las unidades involucradas en esta operatoria. Se evidencia:	
--	--	--

7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).	-Asignación de recursos en apoyo a los procesos. -Indicadores de Resultado del Componente II “Mejora de la Planificación y Gestión de las Finanzas Públicas” -Términos de referencia Consultorías para Apoyar en la Implementación de Procesos Clave de Impacto Los procesos de Tesorería Nacional son mejorados a intervalos regulares, considerando las limitaciones respecto al Sistema de Gestión Financiera (SIGEF) y al marco legal. Se evidencia: - Mejora del sistema de consulta de pagos. Los procesos de Tesorería Nacional son mejorados a intervalos regulares, considerando las limitaciones respecto al Sistema de Gestión Financiera (SIGEF) y al marco legal. Según se describió en el subcriterio 4.5, en función de la Ley No. 05-07 el SIGEF es el sistema de arquitectura corporativa mandatorio, que engloba las operaciones del todo el Sistema de Administración Financiera del Estado (Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Deuda, etc.). Esta implicación significa que cualquier modificación vinculada a un proceso sustantivo de la organización y que por tanto afecte a algún registro, deberá comprobarse su afectación en los sistemas	
---	--	--

9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.	de Contabilidad, Presupuesto y Control Interno. Se evidencia: -Project Proyecto de fortalecimiento institucional (Carta de servicio). -Informe de Sustentación de No aplicación de Carta de Compromiso. - Indicadores Clave de Proceso Los procesos innovadores de la institución conforme al PEI 2018-2021, son los vinculados a la gestión activa de caja. En adición a que la entidad participa del Foro de Tesorerías Generales de América Latina (FOTEGAL) en que se intercambian las mejores prácticas en materia de gestión de Tesorería, según se describió en el subcriterio 2.4, la institución realizó un Benchlearning con la Tesorería de Colombia, que es la que tiene mayor experiencia en cuanto gestión de riesgos y gestión de activos y pasivos. Resultado de ello, se tienen las normas de gestión de activo y pasivo de la TN y el modelo conceptual de dicho proceso. Se evidencia: -Benchlearning gestión de activos y pasivos en Colombia.	No se evidencia que la organización monitorice y evalúe el impacto de las TIC en los procesos de la organización.
---	--	--

	-Norma de activos y pasivos. -Foro de Tesorerías Generales de América Latina (FOTEGAL).	
--	--	--

SUBCRITERIO 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	Como se argumentó en el subcriterio 5.1, la Tesorería Nacional realizó un taller con sus colaboradores para definir la cadena de valor. Este diagrama muestra cómo se conectan todos los productos terminales e intermedios de los procesos nucleares. Anteriormente, TN había identificado estos productos, pero de manera separada con cada responsable de proceso, empero no se distinguía vinculación y trazabilidad en los mismos en la cadena de generación de servicios. Se evidencia: -Mapeo de Procesos contemplado en el Plan Operativo Anual. -Propuesta de consultoría. -Mapa de cadena de valor. -Talleres de proceso.	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	Según se ha descrito en este mismo documento, los clientes de la Tesorería Nacional son las instituciones del Sector Público no Financiero, por ser la TN el órgano rector del Sistema de Tesorería. Los mismos aportan a la mejora de los procesos	

	a través de las encuestas que le son aplicadas anualmente. Según el último informe, el nivel de satisfacción en cuanto a servicios y procesos, ha mejorado de un 95% a un 99.1% de 2017 a 2018. Se evidencia: -Encuestas de Satisfacción a Tesorerías Institucionales.	
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	Por el perfil institucional y su rol dentro de la estructura general del Estado, uno de sus principales productos de la TN es el procesamiento y la ejecución del pago. Empero, por la naturaleza de la organización, su propósito misional y el ser el Órgano Rector del Sistema de Tesorería, implica ciertas condicionantes en cuanto al involucramiento de los grupos de interés para el establecimiento de estándares de calidad, pues los mismos afectan la liquidez del Tesoro Nacional. Expuesta esta premisa, la Tesorería Nacional realizó un diagnóstico general del proceso de pago y como consecuencia de ello, emitió la Política de Pagos para la Cancelación de Deudas y Compromisos del Gobierno Central. Se evidencia: -Política de Pagos.	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación	Con la implementación del SIRITE como pasarela de pago del gobierno el cual es un componente de servicio en línea que incluye	

de cambio de roles.	a los ciudadanos, la institución ha preparado a tanto a sus colaboradores como a los usuarios. Se evidencia: -Proyecto del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE). -Socialización Proyecto del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE).	
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.	En la TN involucramos a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces. Se evidencia: -Proyecto del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE). -Socialización Proyecto del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE).	
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	La organización asegura que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a las instituciones y de informarles sobre los cambios realizados. La TN en su categoría de órgano rector, publica en el portal web todas las normas que regulan los procedimientos que deben cumplir las tesorerías institucionales en materia de gestión de tesorería. También	

	publica los requerimientos necesarios para acceder a los distintos servicios. Se evidencia: - Portal Web. -Portal de Transparencia Institucional.	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).	La Tesorería Nacional cuenta con un horario flexible para su acceso. En atención a las necesidades y solicitudes, parte del personal labora en horario diferenciado de 2 a 7 pm. Se evidencia: - Horarios de TN. -Registros de entrada y salida de colaboradores con horarios especiales.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Las tesorerías institucionales cuentan con un canal directo para realizar sus quejas y reclamaciones. La TN cuenta en su estructura organizacional con una División de Atención a las Tesorerías Institucionales, quienes según el Procedimiento de Asistencia Técnica Interna/Externa, aseguran que sea resuelta o aclarada la no conformidad expresada por la tesorera institucional. Se evidencia: -Asistencia Técnica. -Quejas por medio de Buzón de Sugerencias.	

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Las prácticas concernientes a la prestación de servicios de la organización, ha sido descrita en los subcriterios 5.2 y 5.1. (Ver diagrama de cadena de valor en subcriterio anterior). Se evidencia: - Cadena de Prestación de Servicios.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	El Comité Técnico del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado realiza alianzas público/privadas para sus procesos, particularmente al Banco de Reservas, por ser el banco agente para su operación regular. El mismo se encarga de la apertura de las cuentas bancarias para que los beneficiarios, puedan recibir los pagos que les correspondiente. Igualmente, este Banco aplica los pagos generados y es la primera opción de TN para la colocación de excedentes de recursos o solicitar alguna línea de crédito. También como se ha descrito en subcriterio 4.1 (de alianzas y recursos), se relata cómo la organización ha involucrado al sector privado, como la empresa Cardnet para la implementación del SIRITE. Se evidencia: -Alianzas Banreservas. -Acuerdo CardNet.	

3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	La Tesorería Nacional pertenece al Comité Técnico del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE) reconfirmado por la Resolución 065-2017, compuesto por las altas autoridades del SIAFE, que busca unificar criterios y presentar recomendaciones sobre las normas y procesos técnicos vinculados a la gestión de las finanzas públicas. Este persigue la articulación de los sistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y contabilidad, pues son la cadena de prestación de servicio en materia de finanzas públicas. Estas además comparten todos sus datos y registros a través del Sistema de Gestión Financiera (SIGEF). Se evidencia: -Participación de TN en Comité Técnico SIAFE. -Interoperabilidad de sistemas (SIGEF).	
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.	La TN emprende el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales. Se evidencia: -Participación de TN en Comité Técnico SIAFE.	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	En la TN se crean grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	

	Se evidencia: - Alianzas con Banreservas.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).	Con la implementación del SIRITE, la organización sirve como plataforma de todos los servicios públicos en línea. Se evidencia: Registro de participantes Taller Diagnóstico de Organizaciones para incorporación al SIRITE. Capture de pantalla de instituciones con botón de pago SIRITE. Acuerdos interinstitucionales para la implementación del SIRITE.	
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).	Una de las mejoras de la Tesorería Nacional en el período de evaluación de esta memoria es el cambio en el enfoque de gestión de procesos, viendo los mismos de manera transversal y evitando los comportamientos estancos. Por ello se han desarrollado nuevas metodologías como documentación por cadena de valor (en vez de manuales de procedimientos por unidad funcional). En la actualidad, para documentar procesos y procedimientos se usan equipos multifuncionales, vinculados a la creación de valor en los productos y servicios de la TN. Se evidencia: -Desarrollo e implementación de Mapas de Procesos. -Taller Lean de Procesos.	

	-Procedimiento de documentación procesos administrativos. -Política de control documental.	
--	---	--

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	Imagen Global de la Organización (en términos de simpatía y equidad en el trato): Valoración positiva: 100% (Excelente: 75% Bueno: 25%)	
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.	Involucramiento y participación de las Tesorerías Institucionales: Valoración positiva: 83%	
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).	Percepción de Disponibilidad del personal de TN para brindar asistencia Técnica: Valoración positiva: 100%	
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).	Promedio de calificación del Portal de Transparencia: Valoración positiva: 83%	

	Transparencia (conocimiento de los procesos misionales y su funcionamiento): Valoración positiva: 100%	
5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).	Productos y servicios (satisfacción de las Tesorerías Institucionales en cuanto a atención al cliente, calidad y tiempo de respuesta) Valoración positiva: 100%	
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).	Diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes. Nivel de satisfacción de tesorerías institucionales encuestadas en Fase I de la Cuenta Única del Tesoro: 100% Nivel de satisfacción de tesorerías institucionales encuestadas en Fase II de la Cuenta Única del Tesoro: 100%	
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).	Correcta recepción de la información Nivel de Satisfacción: 100% Recepción de Informaciones Claras y Precisas en la Oficina de Acceso a la Información: Valoración positiva: 100%	
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.	Correcta recepción de la información Nivel de Satisfacción: 100%	
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.	La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.	

10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	Las Tesorerías Institucionales consideran en un 99% que la frecuencia con la que la TN le solicita retroalimentación es adecuada. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios. Valoración positiva: 100%	
---	---	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.	Visitas al portal web en periodo Enero-Mayo 2019: 79,923. Instituciones Incorporadas en Proyectos: SIRITE: 15 UEPEX: 5 Sugerencias recibidas e implementadas de usuarios externos. Sugerencias recibidas al 2019: 7 Sugerencias cerradas a; 2019: 6 Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE): Recaudaciones 2018: RD\$ 18,565,520.54 Transacciones 2018: 11,236 No aplica. Los servicios de TN son de gobierno a gobierno, a través de instituciones, por tanto la participación es	

5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.	nivel institucional, no personal. Por tanto, no se puede para asociar el concepto diversidad cultural y género. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. Cantidad de encuestas enviadas a las Tesorerías Institucionales: 71 Cantidad de encuestas completadas por las Tesorerías Institucionales: 64	
--	---	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Accesibilidad a la institución.	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	Se evidencia: -Catálogo de servicios. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. Nivel de Satisfacción del servicio brindado ante el tiempo de espera: 100% (Muy Satisfecho 56%, satisfecho 44%)	
3. Costo de los servicios.	Costo de los servicios: Gratuito.	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. Se evidencia:	

	-Catálogo de servicios.	
--	-------------------------	--

Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Número de canales de información y su eficiencia. Valoración de la eficiencia de los canales de asistencia técnica. Comunicación escrita: 100% Correo electrónico: 100% Teléfono: 100%	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Disponibilidad y precisión de la información. Promedio de calificación del Portal de Transparencia Institucional: 83%.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. Se evidencia: -Memorias anuales colgadas en el portal.	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	No existen notificaciones de actuaciones del Defensor Público.	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. Calificación de indicadores de gestión presupuestaria: 94%	

Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. Casos reprocesados en 2018: 14. No aplica. La institución no posee carta compromiso, por la naturaleza organizacional y por tanto no tiene estándares de servicios publicados.	No se evidencian métricas al respecto

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de resultados de....

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	La imagen y el rendimiento global de la organización. Probabilidad de recomendar a la TN como un buen lugar para trabajar: 91.6 Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	

3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización.	Grado de identificación con el Marco Estratégico: 92% Participación de las personas en las actividades de mejora. Satisfacción de los servidores con su participación en actividades de mejora: 88% Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés la importancia de un comportamiento ético: 97%. Mecanismos de consulta y dialogo. Satisfacción con el sistema de comunicación interna: 84.84% La responsabilidad social de la organización. Satisfacción respecto a las actividades de responsabilidad social de TN: 98.5%	
---	--	--

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.	Capacidad de los directivos de la Tesorería Nacional para dirigir la organización : 80.69 El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. Percepción del Diseño y Gestión de Procesos. Valoración positiva: 86%.	

3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. Percepción de reparto de tareas. Valoración positiva: 95%. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. Participación de los colaboradores en cambios e innovación. Valoración positiva: 88%.	No se evidencian mediciones respecto de percepción en cuanto al a extensión y la calidad con el que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.
--	---	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.	El ambiente de trabajo. Percepción del ambiente de trabajo y la cultura de la organización. Valoración positiva: 89%. El enfoque hacia las cuestiones sociales. Flexibilidad y conciliación vida familiar Tesorería Nacional. Valoración positiva: 97%. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.	

4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	Trato sin distinción y comportamiento justo. Valoración positiva: 91%. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. Percepción de las condiciones ergonómicas y ambientales. Valoración positiva: 81%.	
---	---	--

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. Oportunidades de crecimiento y desarrollo. Valoración positiva: 82.51. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. Nivel de motivación laboral: 92%. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. Calidad de las informaciones relacionadas con los objetivos estratégicos. Valoración positiva: 100%.	

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

1.	Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).	Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas. Nivel de absentismo laboral: 4.55 horas promedio.	
2.	Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).	Indicadores en relación con la motivación y la implicación. Índice de respuestas a las encuestas de personal: 90%.	
3.	Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	Indicadores relacionados con el rendimiento individual. Nivel de cumplimiento de los planes operativos anuales: 90.6% Evaluaciones del desempeño. Calificación promedio: 91.91%	
4.	Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. Servidores que participan en las mejoras de procesos: 88%	
5.	Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Nivel de uso de las tecnologías de la información: 97.50%	
6.	Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).	Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades. Tasa de participación de los servidores en actividades formativas: 100% Promedio de satisfacción de actividades formativas: 96%	

7.	Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).	Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades. Nivel de Satisfacción de las Tesorerías Institucionales en Términos de Simpatía y Equidad en el Trato. Valoración positiva: 100% (Excelente: 75%, Bueno: 25%)	
8.	Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. Cantidad de servidores reconocidos en 2018: 4.	
9.	Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	A la fecha, el Comité de Ética para el período evaluado, informó la no existencia de dilemas éticos formalizados.	
10.	Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social. Participación de los servidores en actividades de responsabilidad social: 94.	

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de	No aplica.	

la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de	Mediciones sociales no son recomendables para este tipo de organización, por los efectos políticos y económicos que potencialmente generarían. Reputación de la organización. Satisfacción respecto a las actividades de responsabilidad social de TN: 98.5%. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional. Se evidencia: -Matriz de evaluación PEFA. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales. Se evidencia: Estadísticas de consumo de energía eléctrica. Estadísticas de consumo de agua no potable. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad. 1500 árboles plantados en 2018. No aplica. Mediciones sociales no son recomendables para este tipo de organización, por los efectos	
---	---	--

decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad.	políticos y económicos que potencialmente generarían.	
7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).	Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético. Nivel de satisfacción de los ciudadanos que solicitan informaciones en la Oficina de Acceso a la Información: 100%	
8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).	Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). Se evidencia: Participación de TN en la Semana Económica y Financiera que organiza el Banco Central.	
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.	Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social. Se evidencia -Nota de prensa Actividad de responsabilidad social.	

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con	Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos.	

perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas	Materiales reciclados a través del programa de gestión medioambiental 2019: Papel: 926 Kg Plástico: 9.979kg Tono de las apariciones de la Tesorería Nacional en los medios de comunicación: Positivos: 21 Negativos: 0 Ayudas otorgadas a beneficios sociales: RD\$ 2,665,905.51 Como empleador, apoyamos las políticas de diversidades étnicas y de personas en situación de desventaja. Se evidencia: Diagnóstico médico de personal con discapacidad. Ayudas y donaciones ante desastres naturales: Huracán Irma: 75 familias. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes. Participación social 2018: 85 personas. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros.	No se evidencian con métricas entorno a la calidad de las relaciones con autoridades relevantes.
--	---	---

por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales). 9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas). 10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).	Eventos en 2018: 5 Programas para la prevención de riesgos para la salud. Participación promedio de servidores en jornadas de salud: 46. Resultados de la medición de la responsabilidad social Satisfacción respecto a las actividades de responsabilidad social de TN: 98.5%.	
---	--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).	Resultados en términos de output. Cantidad de pagos realizados en 2018: 11,902,449 Cuentas cerradas en 2018: 96 Nivel de cumplimiento en la estimación de ingresos: 112% No aplica. No corresponde a la Tesorería Nacional hacer las mediciones en cuanto resultados del efecto de la política financiera y monetaria. Esta competencia está conferida a MEPyD y el Banco Central.	

3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.	Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. Cumplimiento de estándar PEFA con relación a la tolerancia en atraso de pagos: 0.02% Indicadores del Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública: a) Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP): 88.50% b) Índice de Transparencia : 82.60% c) Índice de Uso Tic e implementación Gobierno Electrónico: 89.99% d) Normas Básicas de Control Interno (NOBACI): 93.52% e) Gestión Presupuestaria: 94.50% f) Compras y Contrataciones: 91.51%	
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.	Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. Se evidencia: Ayuda a Memoria Seguimiento de Acuerdo CARDNET.	
5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.	Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. Se evidencia: Matriz de Evaluación PEFA	

6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.	Resultados del benchmarking en términos de outputs y outcome. Descentralización de ordenamientos de pago: 51% Recursos centralizados en la Cuenta Única del Tesoro en 2018: RD\$ 93,901,094,493.44	
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto. Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE): Recaudaciones 2018: RD\$ 18,565,520.54 Transacciones 2018: 11,236	

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	Respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. Reprogramaciones del Operativo 2019: 8	
2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).		No se evidencian mediciones en cuanto a la eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles.
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.	Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. Consulta de pagos y libramientos 2019: 79,897 Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE):	

4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).	Recaudaciones 2018: RD\$ 18,565,520.54 Transacciones 2018: 11,236 Recursos centralizados en la Cuenta Única del Tesoro en 2018: RD\$ 93,901,094,493.44 Resultados de benchmarking Se evidencia: -Diccionarios de Comportamientos. -Modelo conceptual del SIRITE. -Modelo Conceptual de UEPEX. Eficacia de las alianzas. Se evidencia: Ayuda a Memoria Seguimiento de Acuerdo CARDNET. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios. Se evidencia: -Sistema de Gestión Documental Alfresco. -Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro. -Base de Datos Única VS Sistema Integrado de Gestión Financiera del Estado (SIGEF).	
---	--	--

7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.	Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. Se evidencia: -Informes de Auditorías Financieras.	
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).	Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión. Se evidencia: -Medalla de Oro, Premio Nacional a la Calidad 2013.	
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. Calificación indicador de Gestión presupuestaria: 94.5%	
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.	Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. Se evidencian: Informes de Auditorías Financieras	
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).	Eficiencia de costos. Se evidencia: -Compras conforme a los procesos de compras y contrataciones públicas.	

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.