



**GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO**

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Tesorería Nacional

FECHA

Julio 2021

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 |
|---|---|-----------------|
| <p>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p> <p>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.</p> | <p>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, según lo establece la política de planificación institucional.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan operativo Anual. -Plan Estratégico Institucional. -Política de Planificación Institucional. <p>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 10 y 11: transparencia y 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.</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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</p> | <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan Estratégico Institucional. -Marco Estratégico Institucional: Misión, visión y valores. -Política de Planificación Institucional. <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>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).</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Planificación Institucional. -Términos de referencia para consultoría externa para la elaboración del Plan Estratégico Institucional. -Informe Gestión de Caja Gubernamental del FMI. <p>El Comité de Ética Institucional ha desarrollado un conjunto de acciones para fomentar el apego a los principios</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| <p>cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p> <p>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.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p> | <p>éticos fundamentales para la administración pública.</p> <p>Evidencia: -E-mail para Consultas Éticas. -Difusiones periódicas del Código de Ética Institucional</p> <p>La Tesorería Nacional ha desarrollado un sistema de gestión para la prevención de comportamientos no-éticos y la corrupción.</p> <p>Evidencia: -Identificación de Potenciales Conflictos de Interés en la Organización. -Actualización del Código de Ética Institucional.</p> <p>A fin de reforzar la confianza mutua, la lealtad y el respeto entre los líderes y supervisados, la TN ha actualizado su política de recursos humanos.</p> <p>Evidencia: -Política de Recursos Humanos -Procedimiento de Administración de Suplencias en Puestos Directivos por Ausencias Temporales</p> | |
|---|--|--|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|-----------------|
| <p>1. 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.</p> | <p>La Tesorería Nacional ha definido una estructura de gestión adecuada (niveles, funciones y responsabilidades), que contribuye el cumplimiento de sus metas y objetivos. La planificación estratégica de la</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructura Organizativa. -Manual de Organización y Funciones. -Alineamiento funcional y de cargos. -Gestión por procesos. <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan Estratégico Institucional. -Estructura Organizativa. - Manual de Organización y Funciones. <p>Se ha diseñado un sistema de resultados cuantificables y de indicadores para todos</p> | |
|---|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| <p>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).</p> <p>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 logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>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.</p> <p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> | <p>los niveles de la organización con el propósito de que las iniciativas estratégicas por unidad organizacional se cumplan.</p> <p>Evidencia: -Indicadores en Plan Estratégico Institucional. -Matriz de alineación Estratégica.</p> <p>Los resultados son monitoreados a través de un sistema de indicadores clave de rendimiento, monitoreado directamente desde la Presidencia de la República: 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.</p> <p>Evidencia: - Indicadores de Gestión Pública.</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Autodiagnóstico CAF</p> <p>Para hacer más eficiente a esta Tesorería Nacional, se ha alineado la estrategia de administración electrónica con sus objetivos</p> | |
|---|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>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.</p> | <p>operativos. Se ha realizado un levantamiento inicial, conforme al objetivo 4.2.1 del PEI (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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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). <p>La TN crea las condiciones para una adecuada gestión de proyectos y de procesos. Actualmente se encuentra siendo desarrollado un proyecto macro.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Programa para el Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas (PROGEF) <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de comunicación Institucional. -Plan de Comunicación Institucional. | |
|---|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| <p>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.</p> | <p>Los líderes de la Tesorería Nacional están comprometidos con la mejora continua y la innovación. Evidencia: - Política de reconocimientos. -Política de comunicación.</p> | |
| <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p> | <p>Tesorería Nacional comunica las iniciativas de cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes. Evidencia: -Indicadores de Monitoreo de la Gestión Pública. -Difusión de Oficio 2933 que Fortalece la Estructura organizacional</p> | |

SUBCRITERIO I.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|------------------------|
| <p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> | <p>Los líderes de la Tesorería Nacional predicar con su ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y los valores establecidos. Evidencia: -Encuesta de Gerencia y Liderazgo (En la dimensión de ética y responsabilidad, los supervisores han obtenido una puntuación de 83.88 en cuanto a la promoción de principios, valores y buen comportamiento.)</p> | |
| <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> | <p>La TN promueve una cultura de confianza mutua y de respeto entre sus líderes y colaboradores. Desde la máxima autoridad</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>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.</p> <p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p> | <p>se expone un estilo de liderazgo transformacional.</p> <p>Evidencia: -Acto conmemorativo por motivo de Aniversario de la Institución.</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Comunicaciones internas vía correo institucional (Newsletters) y Boletines informativos. -Encuestas de Servicios Internos.</p> <p>Los líderes apoyan a las personas de la organización a través de la retroalimentación permanente.</p> <p>Evidencia: -Acuerdos de Desempeño.</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Evaluación del Desempeño.</p> | |
|---|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| <p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> | <p>-Retroalimentación de las evaluaciones del Desempeño. -Evaluación del Plan Estratégico Institucional</p> <p>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</p> <p>Evidencia: -Política de Recursos Humanos. -Procedimiento Administración de Suplencias en Puestos Directivos por Ausencias Temporales.</p> <p>La TN promueve una cultura de aprendizaje y anima a los empleados a ampliar sus competencias.</p> <p>Evidencia: -Plan Anual de Capacitación.</p> <p>Demostramos la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>Evidencia: -Política de Comunicación Institucional. -Política de Control Documental. -Procedimiento de Medición del Nivel de Servicio a través del Buzón de Denuncias y Sugerencias.</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Política de Reconocimientos.</p> | |
| <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Política de Recursos Humanos -Política de subsidio escolar.</p> | |

SUBCRITERIO I.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|------------------------|
| <p>I. 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.</p> | <p>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</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p> | <p>piensan, qué hacen, cómo interactúan y qué resultados esperan de la TN.</p> <p>Evidencia: -Taller Plan Estratégico Institucional -Taller de Pensamiento Estratégico (fotos de dinámicas de identificación de actores, presentación de resultados del taller, registro de participantes).</p> <p>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”.</p> <p>Evidencia: -Estrategias Compartidas del SIAFE -Participación de Tesorería Nacional en Comité Técnico del SIAFE. -Resolución 076-2013 del Ministerio de Hacienda. -Resolución 065-2017 del Ministerio de Hacienda.</p> <p>En el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, se describen los resultados esperados para el fortalecimiento de los procesos del sistema de administración financiera y tributaria. Para alcanzarlos la administración de gobierno se ha propuesto como una de las principales acciones la implementación de la Cuenta Única del Tesoro (CUT).</p> <p>Evidencia: -Cuenta Única del Tesoro como Medida de política contemplada en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público pp. 262.</p> | |
|---|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| <p>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.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> | <p>Según consta en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2017-2020, pp. 262, 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 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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Productos y servicios alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas. -Protocolo por la transparencia e institucionalidad. <p>La institución involucra a los políticos y otros grupos de interés en el sistema de gestión, es a través de la participación de TN en el Comité Técnico del SIAFE y la Mesa de Control de la Administración Pública.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participación de TN en Comité Técnico del SIAFE. -Participación de TN en Mesa de Control. | |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>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.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> | <p>El proceso de consolidación de la Cuenta Única en sus diferentes proyectos, permite que la organización tenga relaciones periódicas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas.</p> <p>Evidencia: -Centralización de recursos en la Cuenta Única del Tesoro.</p> <p>La TN desarrolla y mantiene alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes.</p> <p>Evidencia: -Proyecto SIRITE</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Asociación de Servidores Públicos.</p> <p>La TN promueve su conocimiento público, la reputación y su reconocimiento, a través del uso de medios de comunicación masivos y las publicaciones en redes sociales.</p> <p>Evidencia:</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p> | <p>-Presencia de la Tesorería Nacional en las Redes Sociales. -Institución Líder en Calidad (Medalla de Oro).</p> <p>La Tesorería Nacional ha realizado varios cortes comerciales divulgando el SIRITE. De este modo la población se puede identificar con la forma de lenguaje y así dar sencillez al mensaje que se desea transmitir.</p> <p>Evidencia: -Implementación de concepto de marketing SIRITE.</p> | |
|--|---|--|

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 |
|---|---|------------------------|
| <p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p> | <p>Como se describió en el subcriterio 1.4, la Tesorería Nacional, durante el proceso de planificación estratégica 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.</p> <p>Evidencia: -Taller de Pensamiento Estratégico. -Plan Estratégico Institucional.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> | <p>-Caracterización de grupos de interés en Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Durante el proceso de planificación estratégica, 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.</p> <p>Evidencia:</p> <p>-Propuesta de Valor en Plan Estratégico Institucional.</p> <p>-Identificación de Grupos de Interés y sus Expectativas en Plan Estratégico Institucional.</p> <p>-Caracterización de grupos de interés en Plan Estratégico Institucional.</p> <p>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. 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 años posteriores, 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.</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>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).</p> | <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contextualización Económica y Estratégica en el Plan Estratégico Institucional. -Informe Monitor Financiero (análisis de las variables económicas). <p>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</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Planificación institucional. -Monitoreo del Desempeño Institucional. <p>La TN cuenta en su PEI con un análisis FODA. Además definió un registro de riesgos, que califica el riesgo, asigna un responsable de alerta del mismo y la estrategia de tratamiento, en caso de que el evento se requiera mitigar.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taller de Pensamiento Estratégico (Enfoque FODA). -Evaluación de riesgos contemplada en la Política de Planificación Institucional. -Modelo CAF contemplado en el Plan Operativo Anual. -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 |
|---|---|------------------------|
| <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> | <p>La TN ha traducido su misión y visión en objetivos estratégicos y operativos que constan en su Plan Estratégico y Operativo. Evidencia: -Sección Ejes, Directrices y Objetivos en Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Las estrategias y planes que materializan este marco estratégico son realizados con el apoyo de todos los grupos de interés. Evidencia: -Trabajos de coordinación con Órganos Rectores. -Centralización de Recursos. -Rectoría del Sistema de Tesorería.</p> <p>Las iniciativas y proyectos de la TN, son evaluados en términos de productos y resultados. Evidencia: -Evaluación de resultados del Plan Estratégico Institucional. -Política de Planificación Institucional.</p> <p>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. Se creó el Comité de Planificación y Presupuesto, un equipo destinado a evaluar la capacidad de infraestructura física y tecnológica, de</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p> | <p>recursos humanos y financiera, para alcanzar las metas estratégicas del año. 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).</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conformación del comité de planificación y presupuesto. -Norma que constituye el comité de planificación y presupuesto. <p>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 realizado un Taller de Balance de Iniciativas Estratégicas, con el fin de preparar planes operativos que tuvieran una cantidad máxima y mínima de iniciativas (de 6 a 8) y que fueran valoradas, según su naturaleza y alcance (alto impacto, mediano impacto y bajo impacto).</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taller de balance de Iniciativas Estratégicas <p>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</p> | |
|---|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | <p>con los órganos responsables del cuidado del medio ambiente en la República Dominicana.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none">-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 |
|--|--|-----------------|
| <p>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Variables clave de resultados en PEI. -Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021.</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Planes Operativos Anuales. -Acuerdos de Desempeño.</p> <p>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</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p> <p>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.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Metas de resultado y objetivos por unidad. -Plan Estratégico Institucional. -Política de planificación Institucional. <p>Las organización comunica eficazmente los objetivos, planes y tareas en el marco de la “Dinamización del Marco Estratégico”, así como con el uso de Newsletter y redes sociales.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Newsletters institucionales. -Presencia de TN en las redes sociales. <p>El monitoreo formal de las metas de los planes operativos se hace de forma trimestral. El mismo ofrece como resultado un reporte, en forma de semáforo del organigrama estructural, mostrando los logros en todos los niveles de la organización.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo del Rendimiento Institucional. -Política de planificación institucional. | |
|---|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| <p>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).</p> | <p>La organización aplica métodos para evaluar el desempeño organizacional en términos de productos, servicios y resultados. Una vez agotado el año, 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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de productos y resultados del plan estratégico. -Política de planificación institucional. | |
| <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 |
|---|--|------------------------|
| <p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Foro General de Tesorerías Generales de América Latina. -Congreso internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). -Buenas prácticas locales. | |
| <p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p> | <p>La organización monitoriza sistemáticamente los indicadores internos para el cambio y la demanda externa de innovación y cambio.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indicadores clave de resultado en PEI. -Evaluación del Plan Estratégico Institucional. | |
| <p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de</p> | <p>La Tesorería debate sobre la innovación y la modernización de manera planificada.</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| interés relevantes. | Evidencia: -Términos de referencia de consultoría para la reforma del marco legal de la TN. | |
| 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.). | La Tesorería Nacional ha implementado sistemas eficientes de gestión del cambio a través de distintas herramientas. Evidencia: -Aplicación del ciclo PDCA en el modelo CAF. -Benchlearnings con instituciones locales como el Ministerio de Hacienda y la Dirección General de Presupuesto. - Proyectos de | |
| 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. 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. | |
| 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. Evidencia: -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. El SIRITE es muestra de ello, pues es la plataforma que permite propiamente el pago de todos los servicios públicos, desde cualquier lugar a cualquier dispositivo que pueda conectarse a la internet. 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 |
|-----------------|---|------------------------|
|-----------------|---|------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <p>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.</p> <p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las 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).</p> <p>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.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Plan de Dotación de Personal contemplado en el Plan Operativo Anual. -Procedimiento de planificación de dotación de personal.</p> <p>Para mejorar las condiciones del talento humano de la TN, la organización cuenta con una política de recursos humanos que prioriza el desarrollo de las capacidades y conocimientos, 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.</p> <p>Evidencia: -Política de Recursos Humanos.</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Política de Recursos Humanos.</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> | <p>-Plan de dotación de personal.</p> <p>La organización cuenta con una política de recursos humanos clara que especifica los criterios de selección, promoción, remuneración y reconocimiento, basada en la transparencia y el mérito.</p> <p>Evidencia: -Política de Recursos Humanos. -Política de Reconocimientos.</p> <p>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. Está práctica fue descrita en el subcriterio I.3.</p> <p>Evidencia: -Política de Reconocimientos.</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Capacitación y Desarrollo. -Reclutamiento y selección del personal conforme a la ley 41-08.</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|---|---|--|
| <p>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.</p> | <p>Dentro de la estrategia de Tesorería Nacional, 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.</p> <p>Evidencia: -Intercom/Chat institucional a través de aplicación móvil. -Sistema Alfresco. -Sistema Integrado de Tesorería Nacional.</p> | |
| <p>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).</p> | <p>La organización presta especial atención a la diversidad durante sus procesos de selección y desarrollo.</p> <p>Evidencia: -Política de Recursos Humanos. -Colaboradores con condiciones especiales.</p> | |

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 |
|---|--|-----------------|
| <p>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.</p> | <p>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</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sistema de Gestión por Competencias. -Diccionario de Competencias. -Diccionario de Comportamientos. | |
| <p>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.</p> | <p>En la TN se han establecido estrategias para el desarrollo de capacidades, basadas en las necesidades actuales de la institución y sus colaboradores.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan Anual de Capacitación. -Política de Recursos Humanos. | |
| <p>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.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitación de Personal por competencias contemplado en el Plan Operativo Anual. -Política de Recursos Humanos. | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>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.</p> | <p>En la TN se procura el desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de habilidades gerenciales. -Plan de Capacitación. -Evaluación del liderazgo en la encuesta de clima organizacional. | |
| <p>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).</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Recursos Humanos. - Procedimiento de Inducción del Personal. -Registro de Inducción del Personal. | |
| <p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p> | <p>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</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Recursos Humanos. -Procedimiento de Traslado Interno de Personal. -Procedimiento de Traslado Externo de Personal. | |
| <p>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).</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan Anual de Capacitación | |
| <p>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.</p> | <p>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</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>de los órganos rectores involucrados, han sido revisados la metodología de riesgo, como el código de ética institucional.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones periódicas en temas de conflictos de Interés. -Capacitaciones periódicas en temas de gestión de riesgos. | |
| <p>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.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño del cargo. | |
| <p>10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.</p> | <p>Revisamos la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 |
|--|---|-----------------|
| <p>1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.</p> | <p>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. Evidencia: -Comunicación abierta de diálogo y motivación para trabajo en equipo. -Política de comunicación Institucional.</p> | |
| <p>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)).</p> | <p>En la TN, existen mecanismos formales para la aportación de ideas y sugerencias de los colaboradores. Evidencia: -Buzón de Sugerencias, Quejas y Denuncias. -Encuestas de Medición del Nivel de Servicio.</p> | |
| <p>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.</p> | <p>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 1.1 y 5.1. Evidencia: -Identificación y Diseño de Procesos.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | -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. | El consenso/acuerdo entre directivos y supervisados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución se materializa a través de los ejercicios de planificación operativa y la formulación de los acuerdos de desempeño. 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. Evidencia: -Convocatorias para participar en encuestas. -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 Clima Organizacional. Evidencia: | |

| | | |
|--|---|--|
| | -Encuesta de Clima organizacional | |
| 7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral. | <p>Aseguramos buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Seguridad y Salud Ocupacional. --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. | <p>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 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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Seguridad y Salud Ocupacional. -Jornadas de prevención contra el cáncer de mama. -Jornadas de limpieza bucal. -Jornadas visuales. | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p> | <p>En la TN se presta especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad. Evidencia: -Directrices relativas a empleados con discapacidad contempladas en la Política de Recursos Humanos. -Certificaciones medicas del personal</p> | |
| <p>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).</p> | <p>Para garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal, la institución 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. Evidencia: -Jornadas de Salud. -Política de Recursos Humanos.</p> | |

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 |
|---|---|-----------------|
| <p>1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo</p> | <p>Los socios clave de la Tesorería Nacional han sido identificados durante el proceso de</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan Metodológico para Taller Plan Estratégico Institucional. -Taller de Pensamiento Estratégico. -Plan Estratégico Institucional. - Matriz de Aliados Estratégicos | |
| <p>2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p> | <p>No aplica.</p> <p>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: “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.</p> | |
| <p>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.</p> | <p>TN tiene varios proyectos en colaboración con otras organizaciones. Citamos el SIRITE que se lleva en coordinación con OGTIC en el marco de República Digital y también con CARDNET del sector privado. Por otro</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>lado, la organización actualizó y mejoró un acuerdo marco con el Banco de Reservas, después de un diagnóstico general de las operaciones del Tesoro.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acuerdo Banreservas. -Acuerdo CardNet. -Proyecto SIRITE. | |
| <p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Minutas de reuniones con Banco de Reservas y empresa CardNet, para ajuste en los sistemas. | |
| <p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acuerdo Banreservas. -Acuerdo CardNet. | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.</p> | <p>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...</p> <p>Evidencia: -Acuerdo Banreservas. -Acuerdo CardNet. -Proyecto SIRITE.</p> | |
| <p>7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.</p> | <p>No aplica, por el tipo de organización, los servicios no deben ser tercerizados.</p> | |
| <p>8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Herramientas Benchlearning y Benchmarking a nivel sustantivo.</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| | -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.). | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Política de Comunicación Institucional. -Evolución de calificaciones de portal de transparencia</p> | |
| 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. | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Iniciativa Participativa Anticorrupción (IPAC).</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>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.</p> | <p>Con relación a los clientes, que son los usuarios directos de nuestros servicios, es decir las tesorerías institucionales, la 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 los servicios brindados. Hasta la fecha de redacción de este documento, la satisfacción ha sido superior al 95% en los últimos tres años.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Medición de Satisfacción Clientes Tesorerías Institucionales. -Seguimiento de la propuesta Iniciativa Participativa Anti Corrupción. | |
| <p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p> | <p>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, 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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Procedimiento de Medición del Nivel de Servicio a través del Buzón de Denuncias y Sugerencias -Medición de Satisfacción Clientes Tesorerías Institucionales. -APP Tesorería, el chat del portal web y las redes sociales. | |

| | | |
|--|--|--|
| | -Política de Comunicación Institucional. | |
| 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). | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Comunicación Institucional. -Plan de comunicación externo. -Boletines Institucionales. -Publicaciones en Periódicos. -Portal de transparencia Tesorería Nacional. | |
| 6. Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción). | <p>Con relación a los clientes, que son los usuarios directos de nuestros servicios, es decir las tesorerías institucionales, la 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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Medición de Satisfacción Clientes Tesorerías Institucionales. | |
| 7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, | En atención al tipo de organización y a razón del cumplimiento del marco legal de | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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. | |
| <p>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.</p> | <p>Para asegurarse que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento de nuestros clientes, las encuestas son aplicadas anualmente.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuesta a usuarios. -Informe Encuesta a usuarios. | |

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Areas de Mejora |
|---|---|-----------------|
| <p>1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.</p> | <p>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</p> | |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Norma de Conformación del Comité de Planificación y Presupuesto. -Ayudas a memoria Comité de Planificación y Presupuesto. -Levantamiento de Requerimientos Institucionales para el Cumplimiento del POA. | |
| 2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras. | | No se evidencia el análisis de riesgos y oportunidades de las decisiones financieras. |
| 3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria. | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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. | |
| 4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los | No aplica. | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.</p> | <p>El Organo 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.</p> | |
| <p>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.).</p> | <p>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.</p> | |
| <p>6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p> | <p>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</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>informe que se remite a DIGEPRES, para alimentar el índice de gestión presupuestaria.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instructivo DIGEPRES carga de producción física. -Informe de Gestión Presupuestaria. | |
| <p>7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</p> | <p>Con relación al Control Interno, la Tesorería Nacional lleva a cabo todos los procesos que se relacionan con controles y análisis de costo-beneficio de las decisiones de inversión de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General de la República.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementación NOBACI en Plan Operativo Anual. -Informe de Calificación NOBACI. - Plan de Acción NOBACI. | |
| <p>8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.</p> | <p>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).</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Trimestralmente la producción físico-financiera es monitoreada. Se realiza un informe que se remite a DIGEPRES, para alimentar el índice de gestión presupuestaria.</p> <p>Evidencia: -Presupuestación física contemplada en Plan Operativo Anual. -Nueva Estructura Programática por producto aprobada por el Tesorero Nacional. -Informe de Evaluación Trimestral de Metas Físicas-Financieras.</p> | |
|--|--|--|

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|------------------------|
| <p>I. 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.</p> | <p>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 cuenta con los siguientes sistemas: ALFRESCO, SITNA, SATI, SIGEF, Sistema de Consultas de Pago.</p> <p>Evidencia: -Alfresco. -Sistema de consulta y confirmación de Cheques. -Sistema de Atención a las Tesorerías Institucionales (SATI). -Sistema Integrado de Tesorería Nacional. -Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF).</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> | <p>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, algunas de ellas son: los extractos bancarios (archivos de códigos a ser cargados al SIGEF), las tasas de cambio, la estimación de los ingresos de la DGPLT, entre otros.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tasa de cambio de las monedas extranjeras. -Extractos bancarios. -Estimación de Ingresos. -Relación de cuentas Bancarias. | |
| <p>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> | <p>En la TN se controla constantemente la información y el conocimiento de la organización, aseguramos su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. La alineamos también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Tecnología de la Información. -Política de Seguridad Informática y Ciberseguridad. -Política de Control Documental. -Política de Gestión de Documentos Institucionales. | |
| <p>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.).</p> | <p>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</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>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.</p> | <p>mencionado anteriormente, la Política de Comunicación establece el uso de Newsletter, intranet y boletín informativo, para que los colaboradores estén enterados.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Comunicación. -Newsletters. -Boletines informativos. -Mural Informativo. -Biblioteca Virtual en Alfresco. <p>Con el propósito de asegurar el intercambio permanente del conocimiento entre el 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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coaching Durante Inducción. -Matriz de responsabilidad informacional. -Procesos y Procedimientos documentados. -Manuales de Código Fuente y Manuales de Usuario. <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Comunicación. | |
|---|--|--|

| | | |
|---|---|--|
| <p>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.</p> | <p>-Información contenida en la sección de transparencia del Portal Web Institucional. -Solicitudes realizadas por los usuarios. -Calificación DIGEIG.</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Manuales de procesos y procedimientos. -Manuales de Código Fuente y Manuales de Usuario. -Bitácoras de lecciones aprendidas.</p> | |
|---|---|--|

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|-----------------|
| <p>I. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> | <p>Como se cita en el subcriterio 1.2, el objetivo 4.2.1 del PEI 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.</p> <p>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.</p> | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>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.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> | <p>- Tickets generados en el SIGEF.</p> <p>La Tesorería Nacional hace un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Seguridad de la información y Ciberseguridad. -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. <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interacción con los grupos de interés y asociados. -La gestión del conocimiento. -Apoyo a las actividades formativas y de mejora. -Sistema de Atención a las Tesorerías Institucionales. | <p>No se evidencia que la organización implemente, monitorice y evalúe la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.</p> |
|---|---|---|

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ 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. <p>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.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF). -No. 05-07 que instituye el SIGEF. | |
|--|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| <p>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.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>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.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Proyecto Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE). -APP de Tesorería Nacional.</p> <p>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 externos, etc.</p> <p>Evidencia: -Política de Seguridad de la Información y Ciberseguridad. -Política de Tecnología de la Información.</p> <p>En la TN Se toma en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC., a través de la política de eliminación de dispositivos de almacenamiento</p> <p>Evidencia: -Política de Tecnología de la Información.</p> | |
|---|--|--|

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|-----------------|
| <p>1. 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).</p> <p>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.</p> | <p>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 centralización favorece al servicio que se ofrece.</p> <p>Evidencia: Ubicación</p> <p>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.</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> | <p>Se evidencia: -Reestructuración de la Planta Física de la institución.</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: -Política del Departamento Administrativo. -Formulación e Implementación del Plan de Mantenimiento Preventivo. -Procedimiento de Mantenimiento Correctivo.</p> | |
| <p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> | <p>Tesorería Nacional posee una flotilla vehicular, para facilitar el transporte y el acceso a la organización para sus empleados. La política administrativa define los criterios para el uso de las rutas de transporte e informa la metodología de cómo los colaboradores de nuevo ingreso, pueden hacer uso de este beneficio.</p> <p>Evidencia: -Política del Departamento Administrativo.</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>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.</p> | <p>-Procedimiento de Abastecimiento de Combustibles a la Flota Vehicular -Procedimiento de Mantenimiento y Reparación de la Flota.</p> <p>Para quienes tienen vehículo propio, la entidad ha realizado agencias para conseguir parqueos en el Banco Central. En función de la última encuesta de servicios administrativos, se han parqueos en la calle César Nicolás Penson y se elaboró una política de asignación de parqueos. En adición, la Tesorería Nacional está ubicada en la Avenida México, desde donde se puede acceder por varias rutas de transporte público.</p> <p>Evidencia: -Comunicaciones de gestión de parqueos banco central y plaza de la cultura. -Política de Parqueos</p> <p>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</p> | |
|---|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p> | <p>elemento más usado en la institución. Todas las medidas institucionales relacionadas con estos aspectos se encuentran en la política de reciclaje y ahorro energético.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política de Gestión Medio Ambiental. -Programa de Reciclaje. -Campañas de concientización. -Publicaciones internas. <p>No aplica por 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.</p> | |
|--|---|--|

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 |
|---|---|-----------------|
| <p>I. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> | <p>La Tesorería Nacional ha revisado, mapeado, descrito y documentado sus procesos.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mapa de procesos. | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> | <p>-Mapa de cadena de valor. -Taller Lean de procesos.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> | |
| <p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> | <p>Analizamos y evaluamos los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante durante el proceso de planificación estratégica.</p> <p>Evidencia: -Plan Estratégico Institucional: factores clave de éxito, factores clave y áreas clave. -Propuesta de consultoría. -Plan Metodológico Taller de Pensamiento Estratégico.</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> | <p>-Registros de participantes de Taller de Pensamiento Estratégico.</p> <p>Los procesos que tienen mayor impacto en relación a su contribución a los fines estratégicos de la organización, están descritos el PEI pp.40.</p> <p>Evidencia: -Plan Estratégico Institucional.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Los procesos que tienen mayor impacto en relación a su contribución a los fines estratégicos de la organización, están descritos el PEI. 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 y que los mismos están contemplados en el Programa de Administración Tributaria y de la Gestión del Gasto Público que financia el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>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.).</p> | <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 <p>Los procesos de Tesorería Nacional son mejorados a intervalos regulares, considerando las limitaciones respecto al Sistema de Gestión Financiera (SIGEF) y al marco legal. Algunos ejemplos son: la mejora de la consulta de pagos y del proceso de gestión de cuentas.</p> <p>Se evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejora del sistema de consulta de pagos. <p>Por la naturaleza de la organización, esta no aplica para carta de compromiso. Más aún si ha definido indicadores de resultado para sus procesos. Con los dueños de proceso y los directores y encargados de las unidades funcionales, se realizó un taller para definir las métricas de los procesos. Le fueron asignadas metas estratégicas y las mismas son monitoreadas periódicamente.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Informe de Sustentación de No aplicación de Carta de Compromiso. -Indicadores Clave de Proceso. | |
|---|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| <p>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).</p> <p>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.</p> | <p>La TN monitoriza y evalúa el impacto de las TICS y los servicios electrónicos en los procesos de la organización mediante los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proyecto SIRITE. -Sistema Integrado de Tesorería Nacional. -Sistema de Consulta de pagos. -Sistema de Atención a las Tesorerías Institucionales. <p>Evidencia: sistemas</p> <p>Los procesos innovadores de la institución conforme al PEI y vinculados al Benchlearning, son los vinculados a la gestión activa de caja. 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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Benchlearning gestión de activos y pasivos en Colombia. -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 |
|--|---|-----------------|
| <p>1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mapeo de Procesos contemplado en el Plan Operativo Anual. -Propuesta de consultoría. -Mapa de cadena de valor. -Talleres de proceso. | |
| <p>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, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuestas de Satisfacción a Tesorerías Institucionales. | |
| <p>3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de</p> | <p>Por el perfil institucional y su rol dentro de la estructura general del Estado, uno de sus</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Política de Pagos.</p> | |
| <p>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 de cambio de roles.</p> | <p>Con la implementación del SIRITE como pasarela de pago del gobierno el cual es un componente de servicio en línea que incluye a los ciudadanos, la institución ha preparado a tanto a sus colaboradores como a los usuarios.</p> <p>Evidencia: -Proyecto del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE). -Socialización Proyecto del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE).</p> | |
| <p>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.</p> | <p>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.</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proyecto del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE). -Socialización Proyecto del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE). | |
| <p>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.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Portal Web Tesorería Nacional. -Portal de Web SIRITE. | |
| <p>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.).</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:-Horarios de TN.</p> | |
| <p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.</p> | <p>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,</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>aseguran que sea resulta o aclarada la no conformidad expresada por la tesorera institucional.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 |
|---|---|------------------------|
| <p>1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.</p> | <p>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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadena de Prestación de Servicios. | |
| <p>2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.</p> | <p>La TN 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</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>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.</p> <p>Evidencia: -Alianzas Banreservas. -Acuerdo CardNet.</p> | |
| <p>3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</p> | <p>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).</p> <p>Evidencia: -Participación de TN en Comité Técnico SIAFE. -Interoperabilidad de sistemas (SIGEF).</p> | |
| <p>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.</p> | <p>A través del Comité Técnico del SIAFE, La TN emprende el análisis de las Tesorerías Institucionales, a través de diferentes perspectivas de los Órganos Rectores, para aprender acerca de una</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.</p> <p>Evidencia:-Participación de TN en Comité Técnico SIAFE.</p> | |
| <p>5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.</p> | <p>En la TN se crean grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.</p> <p>Evidencia:</p> <p>-Alianzas con Banreservas.</p> | |
| <p>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).</p> | <p>A través del Taller de Estrategias Compartidas del SIAFE, dirigido por la TN, se ha animado a los Órganos Rectores para resolver procesos inter-organizacionales. También la TN está participando de una consultoría de todo el MH para la simplificación del proceso de pago a proveedor.</p> <p>Evidencia:</p> <p>-Registro de participantes Taller Diagnóstico de Organizaciones para incorporación al SIRITE.</p> <p>-Captura de pantalla de instituciones con botón de pago SIRITE.</p> <p>-Acuerdos interinstitucionales para la implementación del SIRITE.</p> | |
| <p>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).</p> | <p>Una de las mejoras de la Tesorería Nacional 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</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>multifuncionales, vinculados a la creación de valor en los productos y servicios de la TN.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). | | <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción acerca de la imagen global de la organización y su reputación.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción del involucramiento y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y la toma de decisiones.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la accesibilidad.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>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.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p> | | <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la transparencia.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción de los productos y servicios.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción acerca de la información disponible.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción acerca de la correcta recepción de la información.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción del nivel de confianza hacia la organización en sus productos/servicios.</p> |
|--|--|--|

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|--|
| <p>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.</p> <p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> | <p>La institución mediante el seguimiento a sugerencias recibidas e implementadas de</p> | <p>No se evidencian mediciones respecto al 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.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p> <p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p> | <p>usuarios externo hace constar para este año un numero de. Sugerencias recibidas: 930 Sugerencias implementadas: 915 Evidencia: Registro de seguimiento a sugerencias.</p> <p>La institución mide el grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE): Recaudaciones 2020: RD\$ 343,716,389.52. Evidencia: Memorias anuales de gestión.</p> <p>Los servicios de TN son de gobierno a gobierno, a través de instituciones, por tanto la participación es nivel institucional, no personal. Por tanto, no se puede para asociar el concepto diversidad cultural y género.</p> <p>Se realizan revisiones periódicas 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 Evidencia: Informe de encuesta</p> | |
|--|---|--|

Resultados de la accesibilidad de la organización:

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|---|
| 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). | La institución cuenta con un horario de servicio desde 8:00 am a 7:00Pm Evidencia: -Catálogo de servicios. Página Web | |
| 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. | L institución mide el tiempo de espera de cada servicio ofrecido, donde para este año evaluado se obtuvo un nivel de Satisfacción del servicio brindado ante el tiempo de espera: 100% (Muy Satisfecho 56%, satisfecho 44%) Evidencia: Informe de evidencia | |
| 3. Costo de los servicios. | La institución no tiene costo de los servicios. Por la naturaleza de la misma | |
| 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. | | No se mide la disponibilidad de la información acerca de la gestión de los distintos 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. | La institución cuenta con 4 canales de información, haciendo llegar cualquier cambio e información relevante. Gracias a estas acciones y aplicaciones de canales la valoración de la eficacia se encuentra en el siguiente estado. Comunicación escrita: 100% Correo electrónico: 100% | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p> | <p>Teléfono: 97%</p> <p>Evidencia: Informe. La institución fue calificada en la disponibilidad y precisión de la información en un 95%, para este año evaluado.</p> <p>Evidencia: Informe.</p> | |
| <p>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</p> | <p>La disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización, mediante la rendición de la memoria anual.</p> <p>Evidencia:</p> | |
| <p>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</p> | <p>-Memorias anuales colgadas en el portal. -Informes de monitoreo trimestral en el portal web.</p> <p>La institución para este año evaluado tiene (0) actuaciones del defensor público:</p> <p>Evidencia: Matriz de seguimiento.</p> | |
| <p>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</p> | <p>Mediante la evaluación del SNCCP es medida esta variable de disponibilidad y precisión de la información, donde se obtuvo un resultado en la última evaluación de un 99.12%.</p> <p>Evidencia: Informe.</p> | |

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. | | No se evidencian resultados de indicadores acerca del número y tiempo del procesamiento de quejas. |
| 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. | La institución para este año a evaluar tiene (0) expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. | |
| 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). | Evidencia: Matriz de seguimiento La naturaleza de la institución no permite la aplicación de este ejemplo. | |

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. 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. | | No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la imagen y el rendimiento global de la organización. No se evidencian resultados relacionados a la percepción del involucramiento de las personas de la organización en la toma de decisiones. No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la participación de las personas en actividades de mejora. No se evidencian resultados relacionados a la percepción del conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. |

| | | |
|--|--|---|
| 5. Mecanismos de consulta y dialogo. | | No se evidencian resultados relacionados a la percepción acerca de los mecanismos de consulta y diálogo. |
| 6. La responsabilidad social de la organización. | | No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la responsabilidad social de la organización. |

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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. 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. | | <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización y comunicar sobre ello.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción del diseño y gestión de los distintos procesos de la organización.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción del reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción de la extensión de la calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados a la percepción del enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p> |

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

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

| | | |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. | | <p>No se evidencian mediciones relacionadas al ambiente de trabajo y la cultura de la organización.</p> <p>No se evidencian mediciones en cuanto al enfoque hacia las cuestiones sociales.</p> <p>No se evidencian mediciones en la toma de consideración y de la igualdad de oportunidades en el trato justo.</p> <p>No se evidencian mediciones acerca de la disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales del trabajo.</p> |
|--|--|--|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--------------------------------------|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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. | | <p>No se observan mediciones relacionadas a planes de carrera sistemáticos y desarrollo de competencias.</p> <p>No se observan mediciones.</p> <p>No se evidencian resultados relacionados al acceso y la calidad de la información en relación a los objetivos estratégicos</p> |

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--------------------------------------|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de | I | <p>No se evidencian resultados relacionados con el comportamiento de las personas.</p> <p>No se evidencian indicadores en relación con la motivación y la implicación.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>3. mejora, participación en grupos de discusión internos). Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p> | <p>Mediante la evaluación de desempeño, la institución genera el porcentaje de este indicador.</p> | |
| <p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p> | <p>Evidencia: Evaluaciones del desempeño. Calificación promedio: 89%</p> | |
| <p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> | <p>La valoración realizada por OGTIC fue de 97% para este año evaluado, en cuanto al uso de la tecnología.</p> | <p>No se evidencian mediciones acerca del nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p> |
| <p>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).</p> | <p>La valoración realizada por OGTIC fue de 97% para este año evaluado, en cuanto al uso de la tecnología.</p> | |
| <p>7. 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).</p> | <p>La institución mide estos indicadores relacionado a la tasa donde esta variable obtiene un 94% y en las actividades formativas un 98% arrojado para este año de evaluación.</p> | |
| <p>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.).</p> | <p>Evidencia: Informe</p> | <p>No se evidencian indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con ciudadanos/clientes.</p> |
| <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> | <p>Se realiza una actividad de reconocimiento al año y para este año fueron reconocidos 26 servidores.</p> | |
| <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> | <p>Evidencia:</p> | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p> | <p>Registro de participación y seguimiento al desempeño de servidores.</p> <p>La institución no ha recibido dilemas éticos, (0) para este año evaluar. Evidencia: Matriz seguimiento.</p> | <p>Debido a la pandemia de Covid-19, no ha sido posible realizar actividades de responsabilidad social.</p> |
|--|--|---|

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 |
|--|---|--|
| <p>1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de 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.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> | | <p>No se mide el impacto ya que no son recomendables para este tipo de organización, por los efectos políticos y económicos que potencialmente generarían.</p> <p>No se mide la reputación ya que no son recomendables para este tipo de organización, por los efectos políticos y económicos que potencialmente generarían.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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 decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 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.). 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.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social. | <p>La Institución mediante la medición realizada por el PEFA mide este impacto</p> <p>Evidencia: Matriz de evaluación con 90% de calificaciones satisfactoria.</p> <p>La institución mide la percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales.</p> <p>Evidencia: Estadísticas de consumo de energía eléctrica. Estadísticas de consumo de agua no potable.</p> <p>Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p> | <p>Existen oportunidades de mejora relacionadas a la medición de la percepción en relación a la sostenibilidad.</p> <p>No se mide la percepción del impacto ya que no son recomendables para este tipo de organización, por los efectos políticos y económicos que potencialmente generarían.</p> <p>No se evidencian mediciones relacionadas a la opinión del público general sobre accesibilidad y transparencia de la organización.</p> <p>No se evidencian mediciones relacionadas a la percepción de la participación de TN en la comunidad donde se encuentra instalada.</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | Evidencia: - Publicaciones en redes sociales de la labor realizada por el Tesorero Nacional en las jornadas de vacunación. | |
|--|--|--|

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional
Indicadores de responsabilidad social:

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|--|
| <p>1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con 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.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> | <p>La institución en miras de preservar y mantener los recursos, ha realizado 3 actividades consideradas entre estas la actualización de la política de gestión medioambiental.</p> <p>Evidencia: -Actualización de la política de gestión medioambiental -Inclusión de reciclaje de dispositivos electrónicos en la política de tecnología de la información y comunicación -Reciclaje de botellas de agua</p> <p>Tono de las apariciones de la Tesorería Nacional en los medios de comunicación en 2020: Positivos: 282 Negativos: 0</p> <p>Evidencia: Informe</p> | <p>No se evidencian con métricas entorno a la calidad de las relaciones con autoridades relevantes</p> <p>No se evidencia que se haya destinado apoyo económico a las personas en situación de desventaja.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>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).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>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).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p> | <p>Como empleador, apoyamos las políticas de diversidades étnicas y de personas en situación de desventaja.</p> <p>Evidencia: Diagnóstico médico de personal con discapacidad.</p> <p>La institución ha realizado varias actividades donde el promedio de participación fue de 46.</p> <p>Evidencia: Registro de participación.</p> | <p>No se evidencia el apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>No se evidencia el apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y colaboradores.</p> <p>No se evidencian intercambios productivos de conocimiento.</p> <p>No se evidencian resultados de las mediciones relacionadas a la responsabilidad social.</p> |
|--|---|--|

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 |
|--|--|------------------------|
| <p>I. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> | <p>La institución para este año ha obtenido un resultado en sus transacciones de: 29, 425,499 transacciones de pago, de los cuales 99.56% han sido realizado por transferencia</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p> <p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> | <p>electrónica, 0.43% a través de cheque y 0.01% a través de notas de pago. Cuentas cerradas en 2019: 151. Evidencia: Informes</p> <p>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.</p> <p>La institución mide el nivel de la calidad de los servicios mediante encuestas realizadas, para dar cumplimiento a los indicadores del SISMAP y cumplimiento al PEFA.</p> <p>Evidencia: 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): 95.63% b) Índice de Transparencia: 95% c) Índice de Uso Tic e implementación Gobierno Electrónico: 89.99% e) Compras y Contrataciones: 100%</p> <p>La institución mide el grado de cumplimiento de contratos mediante una matriz de seguimiento. Evidencia:</p> | |
|---|--|--|

| | | |
|---|---|--|
| <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p> | <p>Ayuda a Memoria Seguimiento de Acuerdo CARDNET.</p> <p>Mediante la evaluación de la PEFA se mide este impacto. Evidencia: Matriz de Evaluación PEFA.</p> <p>La institución ha realizado 4 bechmarking Evidencia: Registro de participación</p> | <p>No se han medido los resultados y realizado el análisis comparativo.</p> <p>No se ha medido el impacto de la mejora de servicios.</p> |
|---|---|--|

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|---|--|
| <p>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>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).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> | <p>Mediante el monitoreo del plan operativo a los líderes dan respuesta a la gestión, incluyendo la mitigación de riesgos. Evidencia: -Planes de acción de encuestas de satisfacción de servicios internos. -Monitoreo del Plan operativo anual.</p> <p>Mediante el sistema de recaudación de ingreso podemos registrar los resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. Evidencia:</p> | <p>No se evidencian mediciones en cuanto a la eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>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.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> | <p>Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE): Recaudaciones 2020: RD\$ 343,716,389.52 Recursos centralizados en la Cuenta Única del Tesoro en 2020: RD\$ 15,481.10 miles de millones Se han realizado 4 benchmarking</p> <p>Evidencia: Registros de participantes. La institución mide la eficacia de las alianzas realizadas.</p> <p>Evidencia: Ayuda a Memoria Seguimiento de Acuerdo CARDNET.</p> <p>Mediante el sistema de gestión documental podemos realizar reportes que nos evalúa el 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.</p> <p>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).</p> <p>La institución ha realizado con relación al tema de funcionamiento organizacional.</p> <p>Evidencia: -Informes de Auditorías Financieras.</p> <p>La organización obtuvo medalla de oro en la entrega del PNC en el año 2013 y en el año 2020.</p> | <p>No se han medido los resultados de los benchmarking realizados.</p> |
|---|---|--|

| | | |
|--|--|--|
| <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> | <p>Evidencia: -Medalla de Oro, Premio Nacional a la Calidad 2013 y 2020.</p> <p>Mediante las calificaciones del SNCCP obtuvimos el 99.12% en el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros:</p> <p>Evidencia: Informe</p> | |
| <p>10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p> | <p>La institución ha realizado auditorias en el ámbito financiero.</p> <p>Evidencia: -Informes de Auditorías Financieras</p> | |
| <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p> | <p>La institución mide la eficiencia en las compras realizadas.</p> <p>Evidencia: -Compras conforme a los procesos de compras y contrataciones públicas.</p> | |

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.