

GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA

TESORERÍA NACIONAL

TESORERÍA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

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

Preparado por el Departamento de Planificación y Desarrollo

Santo Domingo, D.N.
Julio 2021

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

La Tesorería Nacional, en su compromiso con la calidad y la mejora continua, ha realizado el autodiagnóstico institucional, basado en la guía del Modelo CAF del 2013, a través de su Departamento de Planificación y Desarrollo.

Se realizó un proceso de introspección y análisis para identificar las fortalezas institucionales, así como las oportunidades de mejora para el periodo de evaluación correspondiente. Este proceso fue llevado a cabo a través de sesiones de trabajo multidisciplinaria, asegurando una participación activa y consensuada. Del mismo modo, se analizaron todos los elementos que abarcan el quehacer institucional, incluyendo tanto las áreas misionales, como las áreas transversales o de apoyo.

En el desarrollo de este informe se contemplan las principales fortalezas que exhibe la institución y del mismo modo se describen las oportunidades de mejora detectadas durante el proceso de análisis y autoevaluación.

Finalmente, se presentan las lecciones aprendidas y retos durante el proceso. De esta manera se expone cuáles fueron los retos identificados para con la institución de manera que la misma pueda continuar su compromiso con la calidad y mejora continua dentro de un marco de innovación, en referencia al Modelo CAF.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

I.1.1. MISIÓN:

Administrar la liquidez para atender las obligaciones de pago del Sector Público No Financiero.

I.1.2 VISIÓN:

Ser un modelo en gestión de caja activa, brindando un servicio de calidad con un personal competente y comprometido con la organización.

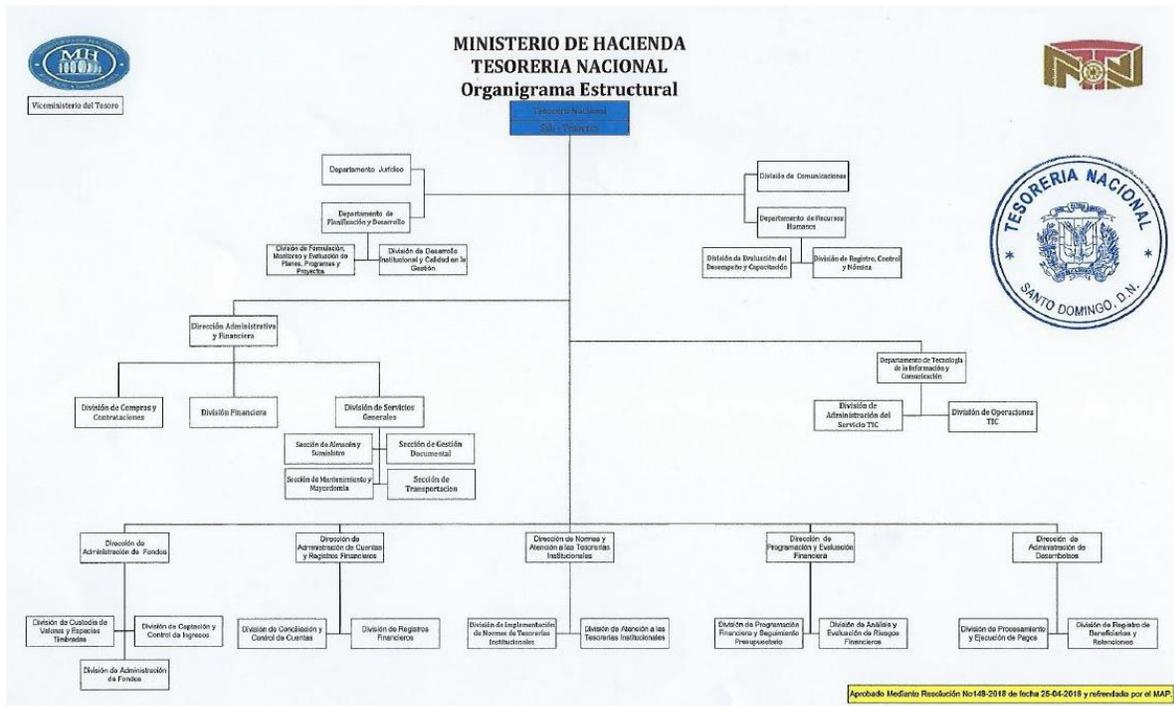
I.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- **Compromiso:** Contribuimos al desarrollo de la organización, dando lo mejor de nosotros con dedicación y responsabilidad.
- **Integridad:** Actuamos apegados a los principios éticos y morales.
- **Transparencia:** Desempeñamos nuestras acciones con claridad, veracidad y abiertos siempre a la consulta pública.
- **Equidad:** Ofrecemos a nuestros usuarios servicios en igualdad de condiciones.

I.1.4 BASE LEGAL

- Ley 567-05 de Tesorería Nacional
- Decreto 441-06 que reglamenta la Ley 567-05 de Tesorería Nacional
- Decreto 579-11 Reglamento No. 2 de la Ley 567-05

I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



I.1.6 SERVICIOS

- Cancelación de Compromiso de Pago
- Consulta de Pagos y Libramientos
- Asistencia Técnica a las Tesorerías Institucionales
- Gestión de Cuentas Bancarias del Sector Público no Financiero
- Certificación de Fianzas Aduanales
- Registro y Modificación de Beneficiarios de Pago no Proveedores
- Reimpresión de Cheques
- Prestaciones SAVICA

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

El Plan Estratégico Institucional 2018-2021 es el resultado de un proceso dinámico y participativo, que incluyó diferentes metodologías, análisis y procedimientos para recabar la información necesaria para consensuar los elementos fundamentales de este ejercicio. Es un documento formal en el que la organización ha condensado las estrategias primarias para fortalecer su trayecto de excelencia y mejora continua en el Sector Público. El propósito del mismo ha sido alinear el quehacer institucional para la generación de valor en la gestión financiera del Estado y de esta manera contribuir a líneas de desarrollo superior establecidos en la Planificación Sectorial del Ministerio de Hacienda y la Ley No. 01-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo.

La Tesorería Nacional (TN) de la República Dominicana se enfoca estratégicamente en cuatro ejes fundamentales: centralización de los recursos; gestión de la liquidez; regulación y normativa; y fortalecimiento institucional. La articulación entre ellos mueve a la organización a convertirse en un modelo de gestión de caja activa, referente para el Caribe y América Central.

Eje I: Centralización de los recursos

En este eje se concentran las iniciativas asociadas a la implementación de herramientas y buenas prácticas en materia de gestión de caja, a fin de centralizar los ingresos y aplicativos de desembolsos correspondiente, que permitan una gestión efectiva de la liquidez. Los proyectos aquí agrupados, se vinculan a la medida de política prioritaria (ver PNSP 2017-2020): “Implementación de la Cuenta Única (CUT)”: subsistema de Tesorería en que “se centralizan, en el banco contratado al efecto todos los ingresos y pagos del Gobierno Central y de las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras” (cf. artículo 11, párrafo, Ley No. 567-05).

La implementación de la CUT como meta institucional y la concentración en el Tesoro, del mayor volumen de recursos de captación directa, fue cerrada en PEI 2014-2018; sin embargo, la TN ha realizado en la etapa 2018-2021, algunos emprendimientos para fortalecer la operación de la CUT y su vez ampliar el alcance de su funcionamiento, aumentando así la liquidez del Tesoro, entre ellos:

- **Objetivo 1.1.2: “Implementar el Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRITE)”**

SIRITE es un sistema único para el registro de las recaudaciones que se perciben de manera directa en las instituciones del Sector Público, a razón de brindar bienes y servicios. Esta plataforma sirve como pasarela de pago para que los ciudadanos pueden pagar los servicios públicos sin necesidad de hacer filas, a cualquier hora del día, los siete días de la semana y desde cualquier zona del país o el extranjero. Con el uso de una tarjeta de crédito o a través de una transferencia electrónica, el sistema imprime una autorización de pago, con el cual el ciudadano puede demandar del servicio público inscrito.

- Objetivo 1.1.4: “Incorporar el 80% de los recursos líquidos de financiamiento externo (UEPEX) a la CUT”

Los recursos de las Unidades Ejecutoras de Proyectos Externos (UEPEX), por requerimiento de las políticas de algunos organismos financiadores y donantes, suelen administrarse en cuentas independientes al fondo general y tienen su propio modelo de regularización de gastos. Sin embargo, los ya citados recursos también forman parte de los ingresos fiscales, por el principio de entidad contable del Estado.

- Objetivo 1.2.1: “Implementar el sistema de pagos electrónicos en monedas extranjeras”.

Se orienta a la eficientización de los tiempos en el pago de la deuda externa; la reducción de riesgos por no aplicación de la cancelación de los compromisos en el exterior; y la disminución de los costos operacionales. El mismo está soportado por el Sistema de Pagos de la República Dominicana (SIPARD) en la plataforma de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR), desde el cual se gestionan las transferencias en las cuentas del Tesoro habilitadas para tales fines. A causa de ello, la entidad ha reducido en un 80% uso de las notas de pago para cancelación de la deuda externa. Con relación al pago de nómina consular y subsidios de becarios en el extranjero, la TN ha desarrollado el modelo conceptual y funcional, para que los desarrolladores de la Dirección de Administración Financiera (DAFI) puedan implementarlo a nivel del Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado (SIGEF).

Eje 2: Gestión Activa de Caja

Programa para el diseño e implementación de estrategias para la colocación de excedentes temporales de caja y la gestión de financiamiento de corto plazo, a fin de maximizar los saldos disponibles y disminuir los costos de financiamiento del tesoro. Para ello, la TN está en ejecución de:

- Objetivo 2.1.1: “Asignar la cuota de pago a partir de la implementación del devengado, para la consolidación de la programación financiera”

A fin de fortalecer la programación de caja, como eje fundamental para la toma de decisiones, la entidad ha rediseñado su operatoria. Para ello, con el apoyo del BID, la TN ha realizado un nuevo modelo conceptual y funcional de programación (en base caja). Se persigue utilizar como referente principal, un horizonte que trascienda el período presupuestario: un móvil de 12 meses; que además de las proyecciones presupuestarias, incluya el comportamiento real (diario) de los ingresos y de las operaciones no presupuestarias (por ejemplo, intereses de financiamiento de corto plazo). En adición a lo anterior y con el apoyo de la Unión Europea, se ejecuta un contrato de consultoría internacional para automatizar la ejecución de dichos modelos, a través del Sistema de Gestión Financiera (SIGEF).

- Objetivo 2.2.1: “Definir e implementar las estrategias para invertir los excedentes y financiera el descalce estacional de caja”

Actualmente, la organización (con apoyo de la Unión Europea) se encuentra en proceso de contratación de un consultor internacional, para fines de rediseñar el proceso de gestión de activos y pasivos de la Tesorería Nacional.

Eje 3. Regulación y Normativa

- Objetivo 3.1.2: “Asegurar el cumplimiento de la Política de Pago de forma óptima.” La TN cuenta desde el año 2013 con un conjunto de disposiciones para normalizar los tiempos y condiciones, bajo los cuales las instituciones del Gobierno Central deben realizar acuerdos de pago, en virtud del proceso de compras y contrataciones. De forma que, se facilite una administración eficiente de la caja y se articule más efectivamente la programación y los procesos de pago. Dicha política establece responsabilidades en cuanto a la descentralización del ordenamiento de pago, concentrando en TN los desembolsos de mayor cuantía (nóminas, servicio de deuda, etc.), conforme un calendario de pagos. Estos últimos cumplen los requerimientos; empero, la organización se encausa en este período en conseguir que las tesorerías institucionales registren apropiadamente los momentos del gasto, de forma que haya mayor previsibilidad de la demanda de recursos que proviene de los ordenamientos que ellas producen.

Eje 4. Fortalecimiento Institucional

Referido al conjunto de estrategias articuladas que facilitan el desarrollo de las capacidades técnicas, administrativas, sociales y humanas de la organización, a fin de mantener un estándar de efectividad en las operaciones y servicios vinculados a la gestión del tesoro.

- Objetivo 4.2.1: “Rediseñar e implementar la infraestructura tecnológica, orientada a los servicios y procesos de la TN y cumpliendo con las mejores prácticas del ámbito de las TICs”.

La Tesorería Nacional forma parte del Sistema de Pagos de la República Dominicana (SIPARD). Como parte de las prácticas internacionales y a razón de los ciberataques que ha recibido el sector financiero, este organismo en coordinación con el Banco Central, forma parte del programa del Centro Sectorial de Respuesta a Incidentes de Seguridad Cibernética del Sistema Financiero (CSIRT). A la fecha se han adquirido los equipos correspondientes y se ha realizado la conexión TN-Banco Central. El organismo se encuentra preparando todo el marco normativo del sistema de seguridad y realizando un diagnóstico organizacional, para adopción del modelo de ciberseguridad.

- Objetivo 4.2.2: “Implementar un Sistema de Gestión de calidad mediante la mejora continua de los procesos, disponiendo de una estructura organizativa funcional y orientada al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la TN”.

La organización ha obtenido dos medallas de oro del Premio Nacional a la Calidad. Para ello, la entidad está rediseñando la cadena de valor organizativa, en búsqueda de eficientizar las operaciones. Igualmente, está en proceso de implementación de su estructura organizacional, transfiriendo procesos y responsabilidades, conforme a la nueva estructura aprobada en 2018. En adición, TN está trabajando en la adopción de un sistema opensource para manejar su cuadro de mando integral.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

Entre las principales fortalezas que se observan en la institución se citan las siguientes:

- La dirección de la organización desarrollando su misión visión y valores. La TN es dirigida con un horizonte estratégico claramente definido, orientado al cumplimiento de sus atribuciones legales y bajo un esquema altamente participativo. La organización ha revisado su misión, visión y valores para el ejercicio de planificación estratégica 2018-2021. Del mismo modo ha asegurado la comunicación de este marco estratégico de forma amplia, abarcando los grupos de interés, que son sus colaboradores y las Tesorerías Institucionales.
- Para la gestión de la organización, su rendimiento y mejora continua, la TN ha definido una estructura de gestión adecuada que contribuye a la consecución de las metas y objetivos. Esta estructura de gestión abarca desde la estructura organizativa, hasta la gestión por procesos y macroprocesos.
- Por otro lado, alineada con la estrategia de administración electrónica y sus objetivos, la TN ha diseñado e implementado softwares de acuerdo a las necesidades de las áreas funcionales de manera que éstas agilicen sus procesos. De igual forma, se han obtenido certificaciones por parte de la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la información, tales como las A2, A3, A4, A5 y E1.
- 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. Todo esto a través de la creación de la División de Comunicaciones y la implementación de Políticas de Comunicación Institucional. Se implementaron herramientas de comunicación masiva como los Newsletters, de manera que los colaboradores siempre obtengan las informaciones y novedades en tiempos adecuados y de fuentes fidedignas.

- La TN promueve una cultura de confianza mutua y de respeto entre sus líderes y colaboradores. Se han realizado actividades de integración intergrupala e intergrupala, con las cuales se fomenta la interacción sana y productiva entre supervisor y supervisado. En este contexto del liderazgo, los líderes apoyan a las personas de la organización a través de la retroalimentación permanente. 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.
- La TN promueve una cultura de aprendizaje y anima a los empleados a ampliar sus competencias. La institución desarrolla programas de capacitación por competencias. Consisten en la aplicación de un grupo de herramientas para formar en los colaboradores, una competencia por trimestre, de esta manera se incorporan nuevas distinciones en el comportamiento organizacional y se fomenta el crecimiento del individuo.
- 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.
- Con el fin de equilibrar las tareas y los recursos, las presiones en largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés, la TN ha desarrollado una metodología para el balance de la carga de las iniciativas estratégicas. Los planes operativos de la TN están basados en ponderaciones de peso y sólo incluyen las iniciativas estratégicas.
- Igualmente, la TN considera el impacto medioambiental en el diseño de sus estrategias incorporando en sus planes operativos, la ejecución de una política de responsabilidad social, que está articulada con los órganos responsables del cuidado del medio ambiente en la República Dominicana
- En atención a la naturaleza de las operaciones que realiza la TN, las alianzas más relevantes para ella, son las vinculadas al flujo de efectivo y las operaciones financieras del Tesoro. Este elemento es de tal importancia, que el mismo ha sido considerado como uno de los objetivos estratégicos del eje 2 del PEI 2018-2021: “Gestión Activa de Caja”. 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.
- El marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias, reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes está definido por los siguientes componentes: 1) la política de comunicación; 2) los procedimientos que formalizan el uso del buzón de sugerencias,

el chat del portal web y las redes sociales; y, 3) el Manual de Organización y Funciones, que define el objetivo general de una unidad organizacional, destinada exclusivamente al servicio de las tesorerías institucionales.

- La TN 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. La organización mantiene informado a sus diferentes públicos sobre sus iniciativas, realizando lanzamientos y ruedas de prensa, como son el caso del SIRITE, el Plan Estratégico Institucional o la notificación del pago de la regalía pascual.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

A grandes rasgos se puede observar que las áreas responsables de liderar los procesos de mejora institucional son las áreas de Planificación y Desarrollo, y El Departamento de Recursos Humanos. No obstante, todas las áreas juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos institucionales y la promoción de una cultura de calidad y mejora continua.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.2.1.1 LIDERAZGO

- No se observan oportunidades de mejora.

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- No se observan oportunidades de mejora.

2.2.1.3 PERSONAS

- No se observan oportunidades de mejora.

2.2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

- No se evidencia que la organización seleccione proveedores aplicando criterios de responsabilidad social.
- No se evidencia que la organización implemente, monitorice y evalúe la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.

2.2.1.5 PROCESOS

- No se observan oportunidades de mejora.

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

- No se evidencian mediciones de percepción en cuanto a los resultados en los ciudadanos/clientes. Esto debido a la pandemia de Covid-19, que no facilitó las condiciones para la obtener estos resultados.

2.2.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- No se evidencian mediciones de percepción en cuanto a los resultados en las personas. Esto debido a la pandemia de Covid-19, que no facilitó las condiciones para la obtener estos resultados.

2.2.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- No se evidencian mediciones en cuanto a los resultados relacionados a la responsabilidad social. Esto debido a la pandemia de Covid-19, que no facilitó las condiciones para la obtener estos resultados.

2.2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

- No se evidencian mediciones en cuanto a la eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

En atención al ejercicio de autoevaluación realizado, para la TN, ha sido un reto en cuanto a las operaciones durante la pandemia de Covid-19. Una de las lecciones aprendidas principales, o más bien, fundamental, ha sido la implementación del trabajo remoto. Esta herramienta hizo posible la continuidad de las operaciones de forma segura para que los colaboradores, que son el activo máspreciado en la institución trabajasen de manera segura.

Por otro lado, la misma pandemia de Covid-19, representó un obstáculo al momento de la evaluación de muchos de los elementos de los criterios de resultados. Por ser estas mediciones de naturaleza descriptiva o mediciones de percepción, no se tuvieron las condiciones para la realización de las mismas. Es el mismo caso de las acciones relacionadas a la responsabilidad social. La TN, para garantizar la seguridad de sus colaboradores, no realizó ningún tipo de labor social.

4. ANEXO: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA.