



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

**Preparado por: el Comité Institucional de Calidad (CIC)**

**Santo Domingo, D.N.**  
**Junio 2022 Rev**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>I. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>3</b>
1.1. MARCO INSTITUCIONAL.....	3
1.1.1 MISIÓN.....	3
1.1.2 VISIÓN.....	3
1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES .....	4
1.1.4 BASE LEGAL .....	4
1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	5
1.1.6 SERVICIOS.....	6
1.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	9
<b>2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....</b>	<b>11</b>
2.1. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.....	11
2.2. AREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL .....	12
<b>2 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>15</b>
<b>3 RESUMEN DE PUNTUACIONES:.....</b>	<b>16</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Ministerio de Hacienda (MH), en cumplimiento con el decreto No. 211-10, el cual declara de manera obligatoria la aplicación del modelo CAF (Common Assesment Framework), ha realizado el autodiagnóstico institucional correspondiente a 2021-2022, acompañado de los representantes del Comité de Calidad Institucional y con el apoyo de los directivos de las áreas involucradas; este ejercicio fue llevado a cabo a través de una serie de reuniones de trabajo grupales e individuales, utilizando una metodología participativa y de consenso.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados, la organización pudo medir el nivel de excelencia alcanzado, utilizando los paneles de valoración propuestos por la metodología CAF para los Criterios Facilitadores y de Resultados y elaborar su Informe de Autoevaluación y un Plan de Mejora cuyo objetivo es emprender acciones de mejora concretas, que eleven los niveles de calidad en la gestión y en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

Además, fue útil para la postulación del ministerio al Premio Nacional de Calidad del Sector Público.

### **I. ASPECTOS GENERALES**

#### **I.1. MARCO INSTITUCIONAL**

##### **I.1.1 MISIÓN**

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

##### **I.1.2 VISIÓN**

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

### **I.1.3 VALORES INSTITUCIONALES**

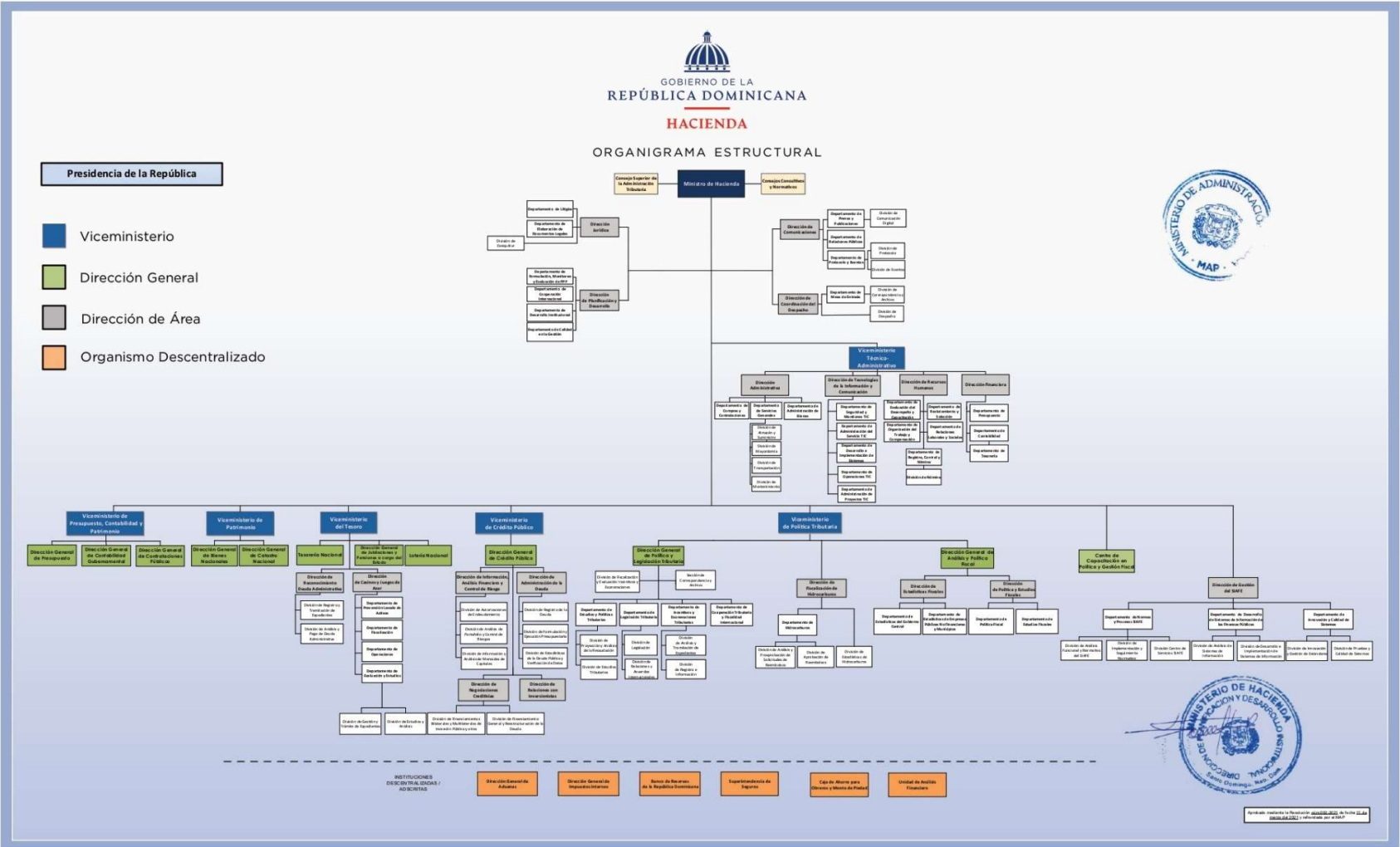
- **Integridad:** actuamos con entereza moral, rectitud y honradez.
- **Transparencia:** administramos los recursos públicos, rindiendo cuentas y abiertos al escrutinio de la ciudadanía.
- **Excelencia:** lograr un resultado de óptima calidad es un desafío que asumimos todos los días.
- **Compromiso:**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

### **I.1.4 BASE LEGAL**

#### **MINISTERIO DE HACIENDA**

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

# I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



## I.1.6 SERVICIOS

<b>Dirección Jurídica</b>
1. Expedición de licencia de operación como agente general de aduanas.
2. Expedición de licencia de operación como consignatario de buques.
3. Renovación de licencias como agente de aduanas.
4. Tramitación de fianzas de agentes consignatarios de buques.
5. Tramitación fianzas de empresas de transporte expreso internacional (courier).
6. Tramitación de exequatur.
<b>Dirección de Casinos y Juegos de Azar</b>
<b>Servicios Bancas de Lotería</b>
7. Traslados/Cambio de Dirección
8. Cambio de Propietario
9. Cambio de Nombre
10. Cese Temporal de Operaciones
11. Inspecciones
12. Certificaciones de Banca de Lotería
13. Cierre Definitivo (Renuncia)
14. Permiso de Operación de Banca de Lotería
<b>Servicios Bancas Deportivas</b>
15. Traslados/Cambio de Dirección
16. Cambio de Propietario
17. Cambio de Nombre
18. Cierre definitivo de Operación de Bancas
19. Traslados De Máquinas Tragamonedas
20. Desguace de Máquinas Tragamonedas
21. Reapertura
22. Cese Temporal de Operaciones (Banca)
23. Inspección Deportivas
24. Certificaciones Deportivas
25. Autorización de Instalación y Operación de MT en Bancas Deportivas
26. Cese Temporal de Operaciones (MT)
<b>Servicios Sala de Juegos de Máquinas Tragamonedas</b>
27. Traslados de Máquinas Tragamonedas desde una sala a otra
28. Traslados de Máquinas Tragamonedas desde una sala a una banca deportiva
29. Ceses de Máquinas Tragamonedas
30. Importación ó Exportación de Máquinas Tragamonedas
31. Apertura o Reapertura
32. Desguace de Máquinas Tragamonedas
33. Inscripción ó Cambio de Administración Responsable
34. Cese Temporal de operaciones, Cierre por cambio. Adm. o Cierre definitivo de SJM
35. Cambio de Nombre de Sociedades de Licenciataria o Adm. Responsables
36. Cambio de Nombre de Sala de Juego de Máquinas Tragamonedas
37. Tránsito de Acciones o cuotas sociales de una sociedad comercial Licenciataria o Administración Responsable ( Más del 50% ) ( Entre el 10% y el 50% )

38. Transferencia de Titularidad de Licencia
39. Expedición de Licencia de Sala de Juego de MT
40. Inspección de una Sala de Juego
41. Modificación de Licencia de para agregar cantidad de Máquinas Tragamonedas
42. Cambio de Horario
43. Gastos de Publicación
44. Cambio de Nombre de Sociedades de Licenciatarías o Adm. Responsables
<b>Servicios Casinos</b>
45. Traslados de Máquinas Tragamonedas desde un Casino a otro Casino
46. Cese Temporal de Máquinas Tragamonedas
47. Importación ó Exportación de Máquinas Tragamonedas
48. Apertura o Reapertura
49. Desguace de Máquinas Tragamonedas
50. Inscripción ó Cambio de Administración Responsable
51. Cierre Temporal, Cierre definitivo de Casinos o Cese de Operaciones
52. Cambio de Nombre de Casino ó Hoteles
53. Tráferencia de Acciones o cuotas sociales de una sociedad comercial Licenciataria o Administración Responsable (Más del 50%) (Entre el 10% y el 50%)
54. Transferencia de Titularidad de la Licencia
55. Expedición de Licencias de Casinos
56. Expedición de Licencia para operar un parque de Máquinas Tragamonedas (Casinos)
57. Inspección de los Hoteles que opten por tener una Licencia de (Casinos)
58. Certificaciones Casinos
59. Torneo de Black Jack
60. Torneo de Póker
61. Modificación de Licencia para aumentar cantidad de MT (Casinos)
62. Modificación de Licencia para agregar mesas
63. Cambio de Horario
64. Gastos de Publicación para publicación de Casinos
65. Cambio de Nombre de Sociedades de Licenciatarías o Adm. Responsables
<b>Servicios Bingos Tradicionales / Electrónicos</b>
66. Traslados/Cambio de Dirección
67. Cambio de Propietario
68. Cambio de Nombre
69. Renovación de Contrato (Mensuales Bingos tradicionales por cada silla/ Bingo elect. por maquinas)
70. Cuota Mensual por Operación (Bingos tradicionales por cada silla/ Bingo elect. por maquinas)
71. Expedición de Permisos para instalación (Mensuales por cada silla/ por maquina)
72. Cese Temporal de Operaciones/Cierre Definitivo (por silla/ por maquina)
73. Inspección de Bingos
74. Certificación de Trámite Administrativo
<b>Concesionarias</b>
75. Concesión de la Instalación y Operación de una Lotería Electrónica

<b>Rifas Benéficas y No Benéficas</b>
76. Suscripción de Contratos para la celebración de Rifas Benéficas y No Benéficas
<b>Servicios Online</b>
77. Expedición de Licencia Casinos Online
78. Expedición de Licencia Banca de Apuestas Deportivas Online
79. Expedición de Licencia Otros Juegos Online
<b>Homologación</b>
80. Expedición de Licencia para vender Máquinas Tragamonedas
81. Transferencia de Licencia para vender Máquinas Tragamonedas
<b>Servicios Juegos de Azar Virtuales</b>
82. Concesión de Licencia para realizar apuestas de Juegos de Azar Virtuales
<b>Dirección General de Política y Legislación Tributaria</b>
83. Solicitud de emisión y renovación del carnet de exención de ITBIS a las Zonas Francas de Exportación.
84. Solicitud de exoneración del ITBIS en compras locales.
85. Solicitud de exoneración del ISC a los seguros.
86. Solicitud reembolso del ISC a los combustibles.
87. Solicitud de exoneración del anticipo del ISR.
88. Solicitud del crédito al ISR por inversión en sistemas de energía renovable.
89. Solicitud de autorización de lista de suplidores.
90. Solicitud de exoneración del impuesto a la transferencia inmobiliaria.
91. Solicitud de exoneración del Impuesto a la Propiedad Inmobiliaria (IPI).
92. Solicitud de exoneración de los impuestos a los activos.
93. Solicitud de exoneración del registro y conservación de hipotecas.
94. Solicitud de exoneración del impuesto a la emisión de cheques y pagos por transferencias electrónicas.
95. Solicitud de exoneración de Impuestos Aduanales.
96. Solicitud de autorización de la exoneración de los impuestos de importación para las instituciones del Estado.
97. Solicitud de expedición de primera placa y matrícula de vehículos exonerados.
98. Solicitud de Reembarque, Traspaso, Cobro Proporcional, Cambio y Devolución de Placas y Matrículas de Vehículos Exonerados.
99. Solicitud de Asignación, Cancelación o Traspaso de Matrículas y Placas Oficiales, Diplomáticas y Exoneradas Estatales.
100. Solicitud beneficio por reinversión a las Empresas de PROINDUSTRIA.
101. Recepción y Autorización de Base Legal de Ley No. 122-05 sobre asociaciones sin fines de lucro.
102. Solicitud de exoneración del impuesto sobre donaciones.
103. Solicitud de Validación de Inversión en la Actividad Cinematográfica.
104. Solicitud de carta de constancia de exoneración impositiva.
<b>Dirección de Hidrocarburos</b>
105. Gastos Administrativos de la Ley 112-00 (GAL)
106. Tasa Única Resolución 12-05



## **I.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

(Principales objetivos y líneas estratégicas)

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

<b>Foco</b>	<b>Objetivo General</b>
<b>Liderazgo Institucional</b>	Consolidar el rol del Ministerio de Hacienda como órgano rector de las finanzas públicas, vinculando su accionar y el de sus dependencias con la sociedad bajo un enfoque institucional integral y de mejora continua.
<b>Fortalecimiento Institucional</b>	Consolidar un modelo integral y eficiente de gestión, mediante estrategias de desarrollo organizacional fundamentadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y un conjunto de iniciativas orientadas a fomentar continuamente: la responsabilidad individual, el trabajo en equipo, la eficiencia, eficacia y satisfacción de los clientes internos y externos.
<b>Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario</b>	Lograr que hacia 2020, la ejecución presupuestaria plurianual del Sector Público No Financiero (SPNF) no exceda un 3.0 % de lo presupuestado en el caso de los ingresos, y un 5.0 % en el caso de los gastos, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales señaladas en la metodología PEFA (2016).
<b>Gestión de la Deuda Pública</b>	Garantizar una eficiente y transparente gestión de la deuda pública que permita hacer frente a las necesidades brutas de financiamiento del Gobierno en las condiciones de costo más favorables posibles, de acuerdo con un nivel de riesgo prudente, implementando estrategias de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.
<b>Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario</b>	Disminuir el incumplimiento tributario del ITBIS en al menos cinco puntos porcentuales a 2020, mediante el aumento de la percepción de riesgo del contribuyente, la mejora de la gestión de la administración tributaria y el control del otorgamiento de los incentivos.

<p><b>Sistema de Administración Financiera y Tecnología</b></p>	<p>Fortalecer nuestras competencias en los procesos de la administración financiera, el manejo de las normativas, los servicios institucionales, la ejecución de los proyectos de tecnología y el liderazgo en el proceso de reforma del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado, modernizando la gestión interna del ministerio y sus dependencias.</p>
<p><b>Comunicación Institucional</b></p>	<p>Fortalecer la imagen institucional del Ministerio de Hacienda, estableciendo un sistema de gestión de la comunicación interna y externa efectivo, confiable y proactivo.</p>

## **2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

### **2.1. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS**

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

El Ministerio ya inició un proceso para el desarrollo e implementación de un sistema para la planificación estratégica y operativa y su respectivo seguimiento, en el cual contempla módulos para el alcance de los objetivos a través de los indicadores y la administración de los riesgos identificados desde la planificación estratégica y operativa.

Se evidencia que el 2021 fue de grandes logros en materia de género para el ministerio, con la emisión de la resolución que crea la Unidad de Género y el Comité de Transversalización del Enfoque de la Igualdad de Género. Tanto la Unidad de Género como el Comité están en funcionamiento.

Se evidencia que la entidad promueve una política proactiva de la información a través del portal institucional y del subportal de transparencia, así como de informes en la prensa.

El ministerio tiene presencia en las redes sociales y una efectiva gestión de comunicación de los acuerdos y logros arribados con otras instituciones, los cuales se dan a conocer inmediatamente a través de todos los medios.

El Ministerio de Hacienda y sus Instituciones de la Actividad Central, han definido sus procesos clave y se evidencia que estos se identifican, describen y documentan por medio de los procedimientos aprobados.

La institución se ha enfocado en la medición constante de los esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos a través de diferentes encuestas de satisfacción aplicadas varias veces al año, con el fin de recopilar las experiencias de estos.

Se evidencia que en el ministerio existe un ambiente de trabajo armonioso, el cual fortalece la interacción entre los colaboradores.

La institución goza de una excelente reputación, por su contribución a la sociedad local, por lo que ha sido objeto de reconocimiento por parte de centros educativos en la formación profesional de estudiantes.

Finalmente, se evidencia en la ejecución presupuestaria de la institución que se cumplen los objetivos económicos y presupuestarios trazados para el MH por el Órgano Rector en materia presupuestaria.

## **2.2. AREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL**

En el ejercicio de priorización de las áreas de mejoras, se han establecido tentativamente las siguientes:

### **2.2.1. AREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.**

#### **2.2.1.1. LIDERAZGO**

El Ministerio de Hacienda aún no tiene articulado su nuevo Plan Estratégico Institucional 2022-2025. Además, aún no ha realizado el proceso de identificación de riesgos aplicados a los planes operativos ni aun posee una certificación del sistema de gestión de calidad.

#### **2.2.1.2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA**

No se tiene aún elaborado un sistema general de indicadores para las diferentes áreas de la organización, partiendo de los objetivos estratégicos y operativos. Además, se necesita seguir fortaleciendo la promoción de aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión.

#### **2.2.1.3. PERSONAS**

Debe seguir aplicando nuevas e innovadoras formas de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento de diseño, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, etc.), así como implementar la mentoría y asesoramiento individual. Además, dar continuidad a programas de encuestas sobre gerencia y liderazgo, para seguir midiendo la capacidad de conducción de la organización por parte de los directivos altos y medios.

#### 2.2.1.4. ALIANZAS Y RECURSOS

Se necesita tener identificados, mediante matrices, cuáles son los socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público, para construir relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo y la apertura, para así trazar nuevos focos institucionales y poder plasmar sus necesidades y expectativas en un nuevo plan institucional. También se debe incentivar más la participación y colaboración activa de los ciudadanos/clientes y sus representantes en los procesos de toma de decisiones de la organización.

#### 2.2.1.5. PROCESOS

El ministerio carece de un sistema de gestión documental automatizado; dicho sistema ayudaría a administrar, de una manera más controlada, toda la documentación, obsolescencias, manejo de firmas, socialización, etc. Debe seguir simplificando los procesos de forma regular, proponiendo cambios en los diferentes servicios que ofrece.

### **2.2.2. AREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.**

#### 2.2.2.1. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES

Debe ampliarse en nuestras encuestas de satisfacción ciudadana y de servicios comprometidos, la medición de percepción:

- participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización,
- los costos de los servicios
- enfoque medioambiental de los servicios ofrecidos,
- la innovación,
- la digitalización de los servicios,
- revisiones periódicas con los grupos de interés, para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen sus demandas.

#### 2.2.2.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Se debe seguir empujando la institución a un mayor involucramiento de las personas de la organización en la toma de decisiones y su medición. Dentro de las diferentes encuestas que realiza el área de recursos humanos debemos añadir la medición de:

- niveles de motivación y empoderamiento de los colaboradores del ministerio,
- percepción de los colaboradores con relación a la innovación y la digitalización de los servicios internos.

Se recomienda utilizar el formato oficial de encuesta de clima organizacional del MAP que abarca varios temas de interés.

#### 2.2.2.3. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se necesita actualizar la política de responsabilidad social/medioambiental y medir la percepción de la sociedad sobre el impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático, así como el costo/calidad de los programas para la prevención de riesgos de salud y de accidentes. Además, llevar estadísticas sobre las diferentes actividades medioambientales realizadas por la institución, tanto interna como externamente (siembra de árboles, ahorro de agua, reducción de ruido, etc.).

#### 2.2.2.4. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Se evidencia que es necesario tener indicadores de rendimiento de diversas actividades que se realizan dentro de la institución, así como establecer las metas correspondientes. Se necesita seguir reforzando las mediciones del grado de cumplimiento de los acuerdos y convenios realizados por el ministerio.

### **3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS**

La implementación del Modelo CAF en el Ministerio de Hacienda ha sido de mucha utilidad en relación con la aplicación de técnicas de gestión de calidad, identificando fortalezas y áreas de mejora, destacando que dicha implementación ha supuesto el desarrollo de una serie de acciones conjuntas, a través de la realización de un ejercicio ampliamente participativo. Estas acciones sirvieron de base para asegurar la calidad y efectividad de todos los procesos.

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

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

#### 4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

Institución:		
Crterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	69	83
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	74	88
3: Personas (100 puntos)	40	48
4: Alianzas (100 puntos)	60	72
5: Procesos (120 puntos)	53	64
6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)  ( (100 puntos)	35	42
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	28	33
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	28	33
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	65	78
<b>Puntuación Total (sobre 1000 puntos)</b>	<b>451</b>	<b>541</b>