



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA

HACIENDA

INFORME AUTOEVALUACIÓN
INSTITUCIONAL DEL MODELO CAF 2023

Junio, 2023

Departamento de Calidad en la Gestión

I. CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
I. ASPECTOS GENERALES.....	4
I.1. MARCO INSTITUCIONAL.....	4
I.1.1. MISIÓN	4
I.1.2. VISIÓN.....	4
I.1.3. VALORES.....	4
I.1.4. BASE LEGAL	4
I.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	5
I.1.6. SERVICIOS.....	6
I.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	14
2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	16
2.1. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS	16
2.2. ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.....	17
2.2.1. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.....	17
2.2.2. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS	19
3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	21
4. RESUMEN DE PUNTUACIÓN.....	23

RESUMEN EJECUTIVO

El entorno institucional se mantiene en constante evolución, es esencial que las organizaciones busquen formas de optimizar su desempeño y lograr la excelencia en todos los aspectos. El autodiagnóstico CAF (Common Assessment Framework) se basa en un enfoque de mejora continua, promoviendo la autoevaluación y el aprendizaje organizacional como pilares fundamentales para alcanzar excelentes resultados.

El presente informe tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a través del autodiagnóstico CAF realizado en el Ministerio de Hacienda. Mediante esta herramienta diseñada para evaluar y medir la excelencia organizacional en diversas áreas clave, se identificaron las fortalezas y áreas de mejora.

Durante este proceso, se recopilaron datos y se realizaron evaluaciones exhaustivas en áreas cruciales como liderazgo, estrategia, gestión de personas, alianzas y recursos, procesos clave, resultados en la sociedad y resultados clave. Estos datos fueron analizados y ponderados para proporcionar una visión global del estado actual de la organización y su nivel de excelencia.

El informe de resultados se divide en secciones que abarcan cada una de las áreas evaluadas, proporcionando un panorama detallado del desempeño organizacional. Proporcionando información relevante que servirá como punto de partida para el diseño e implementación del Plan de Mejora CAF 2022-2023. Al aprovechar los hallazgos y recomendaciones presentados, el Ministerio de Hacienda podrá identificar oportunidades, establecer objetivos claros y desarrollar estrategias efectivas para lograr resultados sobresalientes en el futuro, impulsando el crecimiento y el éxito continuo en el marco de la excelencia organizacional.

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 impulse 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

- Integridad
- Transparencia
- Excelencia
- Compromiso
- Equidad
- Trabajo en equipo

I.1.4. BASE LEGAL

- Ley No. 1-12, del 25 de enero de 2012, de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030.
- Ley No. 5-07, del 8 de enero de 2007, del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
- Ley No. 498-06, del 28 de diciembre de 2006, de Planificación e Inversión Pública (deroga la Ley 55 del 22 de noviembre de 1965).
- 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. 493-07, del 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento de Aplicación No. 1 para la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.

Ver todo el marco legal del Ministerio de Hacienda haciendo clic [aquí](#).

I.1.6. SERVICIOS

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección de Casinos y Juegos de Azar	1. Apertura o Reapertura de una Sala de Juegos de Máquinas Tragamonedas.
	2. Cambio de Horario para Sala de Juego de Máquinas Tragamonedas.
	3. Cambio de Nombre de Sala de Juego de Máquinas Tragamonedas.
	4. Cambio de Nombre de Sociedades de Licenciatarias o Administración Responsable.
	5. Cese Temporal de Operaciones, Cierre por Cambio de Administración o Cierre Definitivo de Sala de Juego Máquinas Tragamonedas.
	6. Cese Temporal de Operaciones de Máquinas Tragamonedas en Salas de Juegos de máquinas tragamonedas.
	7. Desguace de Máquinas Tragamonedas y/o partes, piezas y equipos accesorios, en Salas de Juegos de Máquinas Tragamonedas.
	8. Expedición de Licencia Para Operar Sala de Juego de Máquinas Tragamonedas.
	9. Gastos de Publicación para la obtención de Licencia de operación de Salas de juegos de Máquinas Tragamonedas.
	10. Importación o Exportación de Máquinas Tragamonedas y/o Partes, Piezas y Equipos Accesorios.
	11. Inscripción o Cambio de Administración Responsable de una Sala de Juegos de Máquinas Tragamonedas.
	12. Inspección de una Sala de Juego de Máquinas Tragamonedas para la obtención de Licencia de Operación de Salas de Juegos de Máquinas Tragamonedas.

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección de Casinos y Juegos de Azar	13. Modificación de Licencia para agregar cantidad de Máquinas Tragamonedas.
	14. Transferencia de Acciones o Cuotas Sociales de una Comercial Licenciataria o Administración Responsable de Salas de Juegos de máquinas Tragamonedas.
	15. Transferencia de Titularidad de Licencia para la operación de una Sala de Juegos de máquinas tragamonedas.
	16. Traslado de Máquinas Tragamonedas desde una sala de juego a otra.
	17. Traslado de Máquinas Tragamonedas y/o Partes, Piezas y Equipos Accesorios, desde Salas de Juegos de Máquinas Tragamonedas, a Bancas de Apuestas Deportivas.
	18. Expedición de licencia de Operación de Juegos de Azar y Apuestas por Internet.
	19. Traslado de Titularidad de Licencia para la operación de Juegos de Azar y Apuestas por Internet.
	20. Concesión de Licencia para realizar apuestas de Juegos de Azar Virtuales
	21. Suscripción de contrato para la celebración de rifas benéficas y no benéficas.
	22. Apertura o Reapertura de una Sala de Juego de Azar (Casinos).
	23. Autorizaciones sobre Torneos de Póker o Black Jack en las Salas de Juegos de Azar (casinos).
	24. Cambio de Horario de licencias de Salas de Juegos de azar (Casinos).

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección de Casinos y Juegos de Azar	25. Cambio de Nombre de Salas de Juegos de Azar (Casinos)
	26. Cambio de Nombre de Sociedades Comerciales Licenciatarias o Administración Responsables de Salas de Juegos de Azar, (Casinos)
	27. Certificación de trámite administrativo (Casinos)
	28. Cese Temporal de Operaciones de Máquinas Tragamonedas en Salas de Juego de Azar (Casinos)
	29. Cierre temporal por cambio de administración responsable, cese temporal de operaciones o cierre definitivo de una Sala de Juegos de Azar, (Casino)
	30. Desguace de Máquinas Tragamonedas y/o Partes, Piezas y Equipos Accesorios, para Salas de Juegos de Azar, (Casinos).
	31. Expedición de Licencia para Instalar y Operar de Casinos
	32. Gastos de publicación para Salas de Juegos de Azar, (Casinos).
	33. Importación o Exportación de Máquinas Tragamonedas y/o partes, piezas y accesorios
	34. Inscripción o Cambio sobre el registro de administración responsable de una Sala de Juegos de Azar (Casinos)
	35. Inspección de los Hoteles que opten por tener una Licencia de operación de Salas de Juegos de Azar (Casinos)
	36. Modificación de Licencia de Salas de Juegos de Azar (Casinos), para agregar cantidad de mesas de juegos

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección de Casinos y Juegos de Azar	37. Modificación de la Licencia del Parque de Máquinas Tragamonedas, para aumentar la cantidad de máquinas a operar en las Salas de Juegos de Azar, (Casinos)
	38. Solicitud de expedición de licencia para operar un parque de Máquinas Tragamonedas en Salas de Juegos de Azar (Casinos)
	39. Tránsito de Acciones o Cuotas sociales de una sociedad comercial Licenciataria o Administración Responsable de Sala de juegos de Azar (Casinos).
	40. Tránsito de Titularidad de la Licencia para la operación de una Sala de Juegos de Azar (Casinos)
	41. Traslado de Máquinas Tragamonedas desde una sala de juegos de azar, (casino) a otra
	42. Concesión para la instalación y operación de una lotería electrónica
	43. Concesión de Licencia para fabricación de Máquinas Tragamonedas
	44. Concesión de Licencia de Homologación de Marca de Máquinas Tragamonedas
	45. Tránsito de Licencia de homologación de marcas de Máquinas Tragamonedas
	46. Cambio de nombre de bancas de lotería
47. Cambio de propietario de Bancas de Lotería	
48. Certificaciones de Registro de Bancas de Lotería	

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección de Casinos y Juegos de Azar	49. Cese Temporal de Operaciones de Bancas de lotería
	50. Cierre Definitivo de Bancas de Lotería
	51. Inspección de Banca de Lotería
	52. Concesión de Permiso de Operación de Banca(s) de Lotería
	53. Traslados/Cambio de Dirección de Bancas de Loterías
	54. Cambio de nombre Comercial de Banca (s) de Apuestas Deportivas
	55. Cambio de propietario/a de Banca (s) de Apuestas Deportivas
	56. Certificación de Trámites Administrativos de Banca (s) de Apuestas Deportiva
	57. Cese temporal de operaciones de Banca(s) de Apuestas Deportivas.
	58. Cese Temporal de Operaciones de Máquinas Tragamonedas en Bancas de Apuestas Deportiva
	59. Cierre Definitivo de Operaciones de Banca(s) de Apuestas Deportivas
60. Desguace de Máquinas Tragamonedas en Bancas de Apuestas Deportivas.	

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección de Casinos y Juegos de Azar	61. Inspección de Banca(s) de Apuestas Deportivas.
	62. Permiso de Operación de Bancas de Apuesta Deportiva
	63. Reapertura de Operaciones de Banca (s) de Apuestas Deportivas
	64. Traslados de Máquinas Tragamonedas en Banca(s) de Apuestas Deportivas.
	65. Traslados/Cambio de Dirección en Banca(s) de Apuestas Deportivas
	66. Renovación de contrato (Mensuales Bingos tradicionales por sillas/ electrónicos por máquinas)
	67. Cambio de Propietario de Bingos Tradicionales y Bingos Electrónicos
	68. Certificación de trámite administrativo de Bingos
	69. Cese Temporal Y Cierre definitivo de Operaciones de Bingos Tradicionales y Bingos Electrónicos.
	70. Cuota Mensual por operación (Bingos tradicionales por sillas/ Bingos Electrónicos por máquinas).
	71. Expedición de Permisos para Instalación de bingos Tradicionales y Bingos Electrónicos
	72. Inspección de locales Bingos Tradiciones y Electrónicos.
	73. Traslados/Cambio de Dirección de Bingos Tradicionales y Bingos Electrónicos

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección Jurídica	74. Solicitud de obtención de Licencia para operar como Agente de Aduanas en la República Dominicana
	75. Solicitud de Licencias para operar como Agente Consignatario de Buques
	76. Solicitud de Renovación de Fianza para operar como Agente de Aduanas
	77. Solicitud de Tramitación de Fianzas para Operar como Agentes Consignatarios de Buque
	78. Solicitud de Tramitación Fianzas Para Operar Como Empresas de Transporte Expreso Internacional (Courier)
	79. Solicitud de exequatur
Dirección General de Legislación y Política Tributaria	80. Solicitud de exoneración del anticipo del ISR
	81. Solicitud de asignación, cancelación o traspaso de matrículas y placas oficiales, diplomáticas y exoneradas estatales
	82. Recepción y autorización de base legal de la Ley núm. 122-05 sobre Asociaciones Sin Fines de Lucro
	83. Solicitud de autorización de la lista de suplidores
	84. Solicitud de emisión y renovación del carnet de exención de ITBIS a las Zonas Francas de Exportación
	85. Solicitud de carta de constancia de exoneración impositiva (Carta de constancia de exoneración impositiva)
	86. Solicitud del crédito al ISR por inversión en sistemas de energía renovable
	87. Solicitud de Exoneración del Impuesto a la Emisión de Cheques y Pagos por Transferencias Electrónicas
	88. Solicitud de exoneración del impuesto sobre activos

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección General de Legislación y Política Tributaria	89. Solicitud de exoneración del Impuesto al Patrimonio Inmobiliario
	90. Solicitud de exoneración del Impuesto por Aumento del Capital Social
	91. Solicitud de exoneración del Impuesto sobre Donaciones
	92. Solicitud de exoneración del impuesto a la transferencia inmobiliaria
	93. Solicitud de exoneración de impuestos aduanales
	94. Solicitud de autorización de la exoneración de los impuestos de importación para las instituciones del Estado
	95. Solicitud de exoneración del Impuesto sobre la Renta
	96. Solicitud de exoneración del ISC a los seguros
	97. Solicitud de exoneración del ITBIS sobre compras locales.
	98. Solicitud de expedición de primera placa y matrícula de vehículos exonerados.
	99. Solicitud de reembarque, traspaso, cobro proporcional, cambio y devolución de placas y matrículas de vehículos exonerados
	100. Solicitud del reembolso del ISC a los combustibles
	101. Solicitud de exoneración del registro y conservación de hipotecas
	102. Solicitud beneficio por reinversión a las Empresas de PROINDUSTRIA
103. Solicitud de validación de inversión en la actividad cinematográfica	
104. Solicitud de Inspección General	

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL SERVICIO
Dirección de Fiscalización de Hidrocarburos	105. Gastos Administrativos de la Ley 112-00 (GAL)
	106. Tasa Única Resolución 12-04
	107. Devolución de Impuestos Selectivos al Consumo de Combustibles Bajo Decreto 275-16

1.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En el Plan Estratégico Institucional se establecieron 7 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, se presentan los focos estratégicos y sus objetivos generales:

FOCO ESTRATÉGICO	OBJETIVO GENERAL
Foco estratégico 1: <i>Liderazgo Institucional.</i>	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.
Foco estratégico 2: <i>Fortalecimiento Institucional.</i>	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.

<p>Foco estratégico 3: <i>Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario.</i></p>	<p>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).</p>
<p>Foco estratégico 4: <i>Gestión de la Deuda Pública.</i></p>	<p>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.</p>
<p>Foco estratégico 5: <i>Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario.</i></p>	<p>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>
<p>Foco estratégico 6: <i>Sistema de Administración Financiera y Tecnología.</i></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>Foco estratégico 7: <i>Comunicación Institucional.</i></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

A continuación, se detallan algunas de las fortalezas identificadas en el proceso de autoevaluación:

- Se evidencia un avance significativo en las acciones realizadas para la actualización del Plan Estratégico Institucional.
- La institución ha implementado sistemas para el monitoreo de los resultados en cuanto a los objetivos estratégicos y operativos.
- En el Ministerio de Hacienda se aplican sistemas de gestión de calidad como el CAF y ha establecido los compromisos de calidad a través de la Carta Compromiso al Ciudadano.
- La institución cuenta con una robusta información documentada (estructura organizativa, manual de organización y funciones (MOF), el manual de descripción de cargos, mapa de procesos, manual de políticas y procedimientos, instructivos, guías y formularios).
- Se evidencia que el Ministerio ha establecido políticas, procedimientos, planes y canales para la comunicación externa e interna.
- El ministerio cuenta con herramientas tecnológicas para asegurar el desarrollo de las actividades.
- Se evidencia que el ministerio cuenta con diferentes Comités para estimular la creación de equipos de mejoras y su participación en diferentes actividades.
- El Ministerio de Hacienda integra aspectos de sostenibilidad, (gestión ambiental), responsabilidad social, diversidad y de género en los planes de la organización. Además, se evidencia el desarrollo de actividades internas y externas en cuanto a estos aspectos.
- Se evidencia que en la institución se planifican y desarrollan las actividades formativas en las áreas de gestión de riesgos, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.
- En el ministerio se realiza periódicamente encuestas a los empleados sobre el guía laboral y publica sus resultados.
- En la institución se asegura las buenas condiciones ambientales de trabajo, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.
- Se evidencia que la institución realiza mediciones de las expectativas de los ciudadanos/clientes (incluyendo los servicios brindados) y ha cumplido con los estándares establecidos en la Carta Compromiso al Ciudadano.

- La institución realiza análisis comparativo de sus resultados con relación a los demás países de la región.
- Se evidencia el cumplimiento del presupuesto y los objetivos financieros de acuerdo a las programaciones realizadas.

2.2. ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL

2.2.1. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES

2.2.1.1. LIDERAZGO

- No se evidencia la aprobación ni socialización del nuevo marco institucional (2023-2026), ni del Plan Sectorial de las Finanzas Públicas (PES MH 2021-2024).
- No se evidencia la aprobación ni la socialización del nuevo marco de valores institucionales alineado con la misión y visión, respetando los principios constitucionales, el cual se define en el Plan Estratégico Institucional (PEI 2023-2026).
- No se evidencia la aprobación ni la socialización del nuevo marco estratégico institucional (2023-2026) (misión, visión y valores), ni el nuevo Plan Sectorial de las Finanzas Públicas (PES MH 2021-2024).
- No se evidencia la socialización de las nuevas estrategias para adaptarlos a los cambios en el entorno externo.
- No se evidencia la aplicación de instrumentos específicos o capacitaciones para instruir a los colaboradores en la identificación de los comportamientos no éticos y cómo enfrentarlos.
- No se evidencia la implementación del sistema de gestión de riesgos para el monitoreo permanente de los logros estratégicos y operativos de la organización.
- No se evidencian acciones para promover la innovación dentro de la institución.
- No se evidencia que el MH cuente con un Programa institucional de reconocimientos y premiaciones a los colaboradores y equipos de trabajo.
- No se ha compartido los datos con toda la organización, sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- No se ha realizado la aprobación ni socialización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026 del MH.

2.2.1.2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- No se ha aprobado ni socializado el Plan Estratégico Institucional 2023-2026, donde se identifican las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos, mediante el análisis regular del entorno externo.
- No se ha realizado la socialización ni aprobación de la misión, la visión ni los nuevos objetivos estratégicos.
- No se ha realizado la implementación y ejecución de los nuevos planes con sus respectivos indicadores en los POA 2022 del MH.
- No se ha realizado la aprobación ni socialización del PEI 2023-2026.
- No se ha realizado la aprobación ni la socialización de la política del Programa de Ideas de Mejora e Innovación para los colaboradores.

2.2.1.3. PERSONAS

- No se evidencia la gestión de desarrollo de la carrera profesional.
- No se realiza una evaluación del 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 del monitoreo y el análisis costo/beneficio.
- No se evidencia una cultura de diálogo y comunicación abierta.
- No se evidencia la actualización de la asociación de servidores públicos, para involucrar a los empleados y sus representantes.

2.2.1.4. ALIANZAS Y RECURSOS

- No se evidencia que la institución tiene mecanismos para abordar el tema de la resiliencia organizacional.
- No se evidencia que se evalúe la información obtenida de la capacitación para la toma de decisiones.
- No se evidencia un mecanismo para la medición (exámenes, prácticas, informes) de la eficacia de la capacitación, y no están descritas las actividades en el procedimiento.
- No se evidencia que la institución cuente con mecanismos para la transferencia de conocimientos.
- No se evidencia la retención del conocimiento implícito.

- No se evidencia el uso de las tecnologías para apoyar la creatividad en todas las áreas de la institución.
- No se evidencia un plan de mantenimiento actualizado para garantizar el mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, suministro de energía, equipos, medios de transporte, mobiliario, equipos electrónicos y materiales).
- No se evidencian las mejoras en las políticas y las acciones para proporcionar condiciones de trabajo e instalaciones seguras y efectivas, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes.

2.2.1.5. PROCESOS

- No se evidencia que la institución incorpore incentivos y condiciones para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales.

2.2.2. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.2.2.1. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES

- No se evidencia la definición de objetivos para la medición del índice de satisfacción ciudadana.
- No se evidencia la medición de la opinión en cuanto a la participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
- No se evidencia medición de la percepción en cuanto a la Capacidad de la organización para la innovación.
- No se evidencia la medición de la percepción e cuanto a la digitalización de la organización.
- No se evidencian resultados sobre el tiempo de espera (tiempo de procesamiento y prestación del servicio).
- No se evidencian mediciones acerca del grado de implicación de los grupos de interés en el diseño, ni sobre la prestación de los servicios y de productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.
- No se evidencia el grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.
- No se evidencia indicadores de cumplimiento en relación con el género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.

- No se evidencia medición acerca del alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumple.

2.2.2.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- No se evidencia la definición y medición de los objetivos a alcanzar mediante la encuesta de clima organizacional.
- No se evidencia la medición con relación a la percepción de la conciencia de las personas sobre posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad.
- No se evidencia la medición de percepción sobre mecanismos de retroalimentación, consulta y dialogo y encuestas sistemáticas del personal.
- No se evidencia la medición de percepción sobre responsabilidad social.
- No se evidencia la medición del impacto de la digitalización.
- No se evidencia medición de la opinión de los colaboradores en cuanto a la agilidad de la organización.
- No se evidencia la medición del manejo de la igualdad de oportunidades y equidad en el trato y comportamientos de la organización.
- No se evidencia la medición del nivel de participación en actividades de mejora.

2.2.2.3. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- No se evidencian mediciones del impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/ clientes más allá de la misión institucional.
- No se evidencian mediciones sobre la reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local /global y con relación a la sostenibilidad.
- No se evidencian mediciones sobre de la opinión de la sociedad en cuanto a las acciones dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones.
- No se evidencia la medición de la opinión de la sociedad respecto al impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático.
- No se evidencia la medición de la frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.

2.2.2.4. RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

- No se evidencia Benchmarking/benchlearning internos o con otras organizaciones.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados de la implementación de la autoevaluación CAF (Common Assessment Framework) han sido positivos y han demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar la calidad y la eficiencia en la organización. El autodiagnóstico nos proporcionó lecciones valiosas brindándonos una visión integral de nuestro desempeño y nuestra capacidad de gestión. A través de este proceso, hemos aprendido lecciones significativas que nos permitirán impulsar mejoras concretas y alcanzar niveles superiores de excelencia.

Algunas de ellas son:

- Autoevaluación y reflexión: El autodiagnóstico CAF implicó un proceso de autoevaluación en el que la organización reflexionó sobre su desempeño, sus fortalezas y áreas de mejora. Esta lección nos enseña la importancia de la autorreflexión y la autoevaluación continua para identificar oportunidades de mejora.
- Comprensión del marco de referencia: El autodiagnóstico CAF requiere comprender y aplicar el marco de referencia proporcionado por el CAF. Esto implicó familiarizarse con los criterios y los niveles de excelencia establecidos, lo que a su vez fomentó la comprensión de las buenas prácticas y los estándares de gestión.
- Evaluación integral: El autodiagnóstico CAF abarcó múltiples dimensiones y áreas de gestión, como liderazgo, estrategia, personas, recursos y procesos. Esta lección destaca la importancia de evaluar de manera integral la organización, considerando todos los aspectos relevantes para su desempeño.
- Identificación de buenas prácticas: Durante el proceso de autodiagnóstico CAF, se pudieron identificar buenas prácticas implementadas por la organización. Estas prácticas exitosas serán compartidas y replicadas en otras áreas de la organización lo que fomenta el aprendizaje y la mejora colectiva.

- **Priorización de áreas de mejora:** El autodiagnóstico CAF nos ayudó a identificar las áreas en las que la organización necesita mejorar. Esta lección destaca la importancia de priorizar las áreas de mejora para enfocar los esfuerzos y los recursos en los aspectos más críticos que pueden tener un mayor impacto en el desempeño general.
- **Compromiso y participación de los empleados:** El autodiagnóstico CAF implicó la participación activa de los empleados en el proceso de evaluación y diagnóstico. Esto fomenta el compromiso, el empoderamiento y la corresponsabilidad de los empleados en la mejora de la organización.

En conclusión, la autoevaluación CAF nos ha proporcionado una valiosa oportunidad para evaluar y mejorar nuestra organización de manera integral. Estas lecciones aprendidas nos permitirán fortalecer nuestra capacidad de gestión, enfocarnos en la mejora continua y alcanzar altos estándares de excelencia en beneficio de nuestros clientes, empleados y demás partes interesadas. Estamos comprometidos a seguir implementando las mejoras identificadas y a utilizar el proceso de autoevaluación

4. RESUMEN DE PUNTUACIÓN

RESUMEN DE PUNTUACIÓN MINISTERIO DE HACIENDA		
CRITERIOS	PUNTOS TOTALES (ACTUAL)	PUNTOS TOTALES (PROPUESTO)
1. Liderazgo (140 puntos)	110	115
2. Estrategia y Planificación (140 puntos)	112	117
3. Personas (100 puntos)	74	77
4. Alianzas (100 puntos)	82	86
5. Procesos (120 puntos)	91	96
6. Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)	63	66
7. Resultados en las Personas (100 puntos)	49	52
8. Resultados en la Sociedad (100 puntos)	45	48
9. Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	66	70
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	692	726