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.**
**Junio 2024**

## CONTENIDO

## RESUMEN EJECUTIVO

La Tesorería Nacional, en su compromiso con la calidad y la mejora continua, en cumplimiento con las disposiciones del Decreto No. 211-10, realizó el autodiagnóstico institucional fundamentado en el Marco Común de Evaluación (CAF, por sus siglas en ingles). Este cometido finaliza con el Plan de Acción de Mejora, el cual se fundamenta en las oportunidades detectadas para cumplir con el Ciclo PDCA de mejora continua.

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 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.

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1 MARCO INSTITUCIONAL.

### 1.1.1. MISIÓN:

Administrar los fondos públicos, mediante la regulación y supervisión del sistema de tesorería para cumplir con las obligaciones del Tesoro.

### 1.1.2 VISIÓN:

Ser un referente en gestión de caja activa, apoyado en las mejores prácticas internacionales, con un personal calificado soportado en la innovación tecnológica.

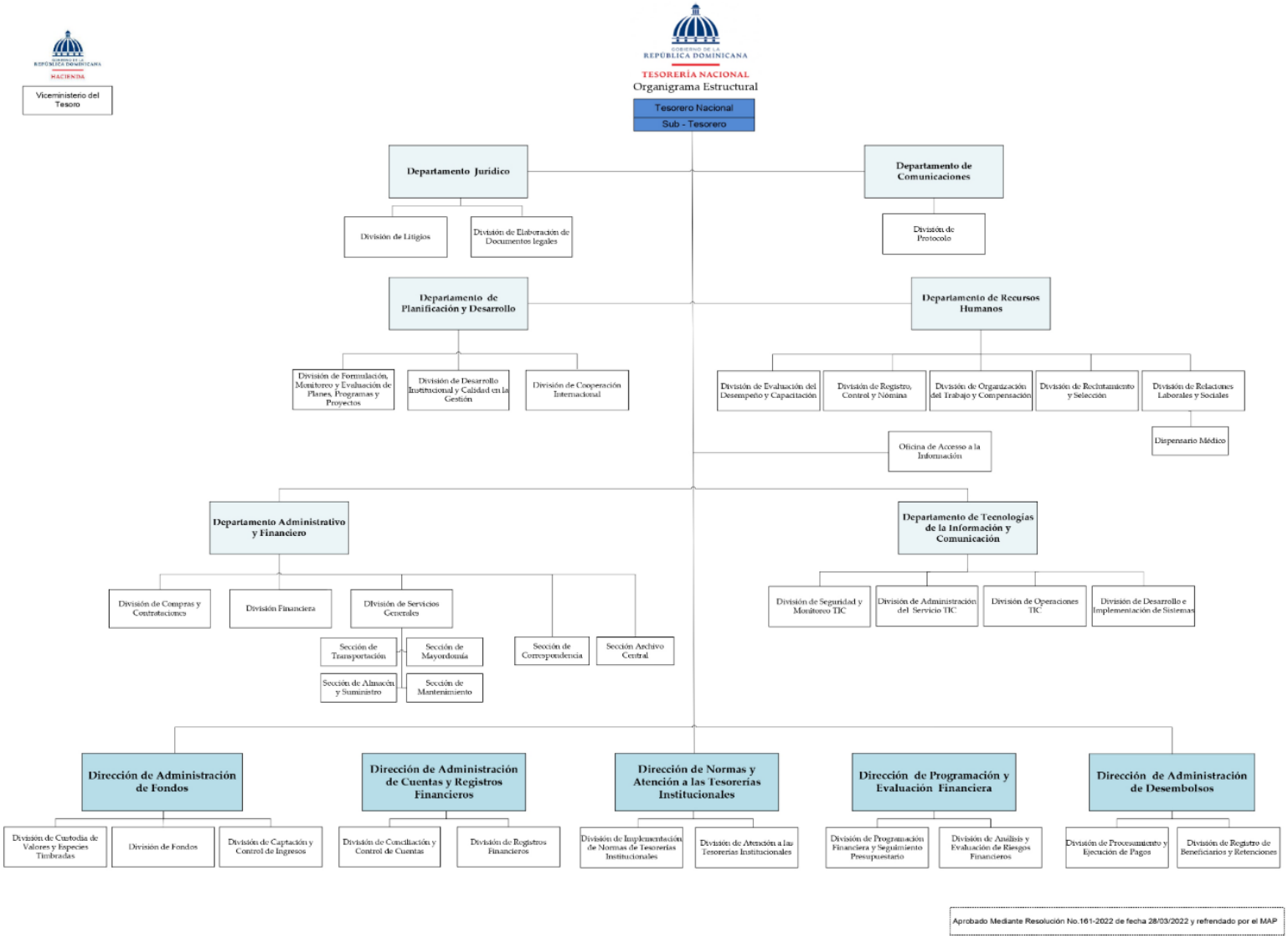
### 1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

1. Transparencia
2. Integridad
3. Compromiso
4. Excelencia

### 1.1.4 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

## 1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



### 1.1.6 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

## 1.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

El PEI 2022-2025, establece las directrices para lograr la transformación y modernización de Tesorería Nacional con los más altos niveles de transparencia enmarcada en las mejores prácticas de tesorerías gubernamentales.

El PEI 2022-2025 está estructurado por cinco grandes secciones: Diagnóstico Institucional, el Marco Estratégico con la declaración de la Misión, Visión y Valores que definen la identidad institucional; el marco jurídico, el diagnóstico de la situación actual, la tabla de resultados, indicadores y metas al 2022-2025 que permiten definir, medir y cuantificar las transformaciones plasmadas para cumplimiento de los ejes estratégicos y fortalecimiento de los procesos internos de la Tesorería Nacional y del Sistema de Tesorería.

Los proyectos e iniciativas de este plan están agrupados en cuatro ejes estratégicos:

Eje 1. Programación de caja efectiva

La programación de caja se orienta a anticipar el comportamiento de los ingresos y egresos, con el fin de tomar decisiones que permitan garantizar la disponibilidad de los fondos para hacer frente a las obligaciones y administrar eficientemente las disponibilidades. En ese sentido, la definición de cuotas de pago, mediante las cuáles se distribuye la disponibilidad para determinados subperiodos es uno de los principales resultados de dicha programación.

Eje 2. Gestión de Caja Activa

La gestión de caja activa optimiza los recursos tomando en cuenta los flujos previstos de ingreso, financiamiento y gastos para soportar la gestión integrada de activos y pasivos financieros, identificando los costos de oportunidad que se presentan en el día a día del mercado financiero. La Tesorería Nacional gestiona los instrumentos financieros más adecuados en su estrategia de activos y pasivos gestionando riesgos y reduciendo costos financieros.

Eje 3. Innovación tecnológica y continuidad de las operaciones

La innovación tecnológica y la continuidad de operaciones implican el uso de la tecnología para el aprovechamiento de los recursos organizacionales y permiten que los servicios sean entregados a los clientes internos y/o externos sin interrupciones y de la forma más eficiente.

Eje 4. Fortalecimiento institucional del Tesoro basado en una cultura de excelencia y mejoramiento continuo.

Modelo de gestión basado en una cultura de excelencia operacional y mejoramiento continuo, estructurando estrategias para lograr la modernización de la Tesorería Nacional. Basado en una fuerza laboral ágil, diversa, capacitada e inclusiva para maximizar el desempeño y la eficiencia de la organización, en condiciones de cambio constante y lograr nuestra visión.

## 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 2022-2025. 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 redefinido la estructura de gestión de manera que contribuya 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 diversos softwares de acuerdo con 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, E1, B2 y recientemente obtenida la A6.

- 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.

- 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 implementación de Políticas de Comunicación Institucional para una gestión moderna de la comunicación.

- La TN promueve una cultura de confianza mutua y de respeto entre sus líderes y colaboradores. En este contexto del liderazgo, los líderes apoyan a las personas de la organización a través de la retroalimentación permanente. De acuerdo con 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 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.

- 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 2022-2025: "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 los programas de ayuda por motivo de COVID-19.

## 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 implemente monitorice y evalúe la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.
- No se evidencia la aplicación de manera integrada de la política de ciclo de vida.

- A pesar de que la organización presenta la documentación no se constata como mide el impacto socioeconómico y ambiental de las TIC.

2.2.1.5 PROCESOS

- No se observan que se aplica la diversidad y la gestión de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas.

### 2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

En el Subcriterio 6 Mediciones de la percepción:

- Resultados relacionados a la participación de los grupos de interés y la innovación. No se han establecido Indicadores de cumplimiento en relación con el género y a la diversidad cultural y social de los clientes.
- No se evidencia que se realicen mediciones sobre la participación de ciudadanos clientes en los procesos de toma de decisiones de la organización.
- No se evidencia el alcance de la revisión periódica realizada a los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.

En el Subcriterio 7 Mediciones de la percepción:

- Resultados relacionados con la frecuencia y tipo de acciones para reconocimiento individual y de equipos.

## 3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

La Tesorería Nacional ha avanzado significativamente en el fortalecimiento de sus funciones como Órgano Rector, orientado a modernizar sus áreas operativas mediante la madurez de su nuevo modelo gerencial y la integración de herramientas tecnológicas. Reflejado el compromiso con la eficiencia operativa y la transparencia, alineados con los objetivos de la Agenda Digital 2030 y la mejora continua.

A continuación, se presentan las conclusiones y lecciones aprendidas:

- **Modernización y Adopción de Herramientas Tecnológicas**:
    - La implementación del Modelo del Tesoro basado en riesgos es fundamental para continuar fortaleciendo el rol de Órgano Rector.
    -
- **Transparencia y Eficiencia en los Servicios**:
    - **Descripción**: El desarrollo del Portal de Servicios del Sistema de Tesorería y la adecuación del SIRITE para realizar pagos en línea refuerzan la transparencia y eficiencia en la entrega de servicios públicos. Fortaleciendo

el compromiso con la transparencia y la respuesta ágil a las necesidades del ciudadano, alineados con principios de Burocracia Cero.

- **Compromiso con la Sostenibilidad Ambiental**:
  - **Descripción:** La ejecución del plan medioambiental y las evaluaciones del impacto de la organización en términos de sostenibilidad ambiental y cambio climático reflejan un compromiso sólido con la responsabilidad social corporativa.

## 4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

| **Institución: Tesorería Nacional** | | |
|---|---|---|
| **Criterios** | **Puntos Totales Actual** | **Puntos Totales Propuesto** |
| **1: Liderazgo (140 puntos)** | 130 | 132 |
| **2: Estrategia y Planificación (140 puntos)** | 130 | 131 |
| **3: Personas (100 puntos)** | 92 | 93 |
| **4: Alianzas (100 puntos)** | 90 | 91 |
| **5: Procesos (120 puntos)** | 114 | 112 |
| **6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)** | 85 | 88 |
| **7: Resultados en las Personas (100 puntos)** | 90 | 88 |
| **8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)** | 90 | 93 |
| **9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)** | 90 | 94 |
| **Puntuación Total (sobre 1000 puntos)** | 911 | ***921*** |