



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Administración Financiera

Título:

**DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN Y CONTROL
DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SENADO DE
LA REPÚBLICA DOMINICANA
(Periodo 2015-2019)**

Postulante:

Ing. Joel Gálvez Botier
2001-0989

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

**Santo Domingo
República Dominicana
Abril, 2016**

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCION	1
CAPITULO I:	
ORIGEN DEL SENADO DE LA REPUBLICA DOMINICANA SU COMPOSICION Y EVOLUCION	2
1.1 Acerca del senado de la República Dominicana	2
1.2 Marco legal del senado de la República Dominicana	5
1.3 Evolución institucional	6
1.4 Misión, visión y valores del senado de la República Dominicana	7
1.5 Ejes y objetivos estratégicos, estrategias derivas y resultados esperados ..	8
CAPITULO II:	
APLICACIÓN DEL SOFTWARE Y VALIDACION DE SUS PRIMERAS EXPERIENCIAS	15
2.1 Descripción del software BSC designer pro	15
2.1.1 Objetivos del software	16
2.1.2 Diagramas y gráficos	17
2.1.3 Mapas estratégicos con sus indicadores	19
2.2 Cuadro de mando integral	20
2.3 Perspectivas del cuadro de mando integral	20
2.3.1 Perspectiva financiera	21
2.3.2 Perspectiva del cliente	23
2.3.3 Perspectiva del proceso interno	25
2.3.4 Perspectiva de formación y crecimiento Ejecución del Software, primera experiencia	27
CAPITULO III:	
EVALUACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DEL SENADO DE LA REPUBLICA DOMINICANA	55
3.1 Reseña del sistema administrativo actual del senado de la República Dominicana	55
3.2 Propuesta de avance para el sistema administrativo del senado de la República Dominicana	64
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFIA.....	67
ANEXO	

RESUMEN

En este estudio conoceremos de manera simplificada desde la historia hasta la actualidad sobre el senado de la República Dominicana. Además aprenderemos cuáles son sus funciones principales y que le aportan a la sociedad. Esta investigación se titula “desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta para la gestión y control de los objetivos estratégicos del senado de la República Dominicana (periodo 2015-2019)”, mediante esta herramienta se fortalecerá el sistema administrativo del senado, a través de la aplicación del cuadro de mando integral basado en sus cuatros perspectivas que se detallaran en el desarrollo de este trabajo. En cuanto a este tema implementaremos el software BSC designer pro, el cual nos permitirá medir los indicadores que agregan valor en los diferentes procesos del senado de la República Dominicana.

DEDICATORIAS

A mi madre:

Perfecta Botier Jiménez, que en estos dos largos años hemos estado un poco distantes, porque no he podido viajar con la frecuencia que lo hacía antes. Pero que desde este momento comenzare a recuperar el tiempo perdido.

A mi esposa:

Bericys Soler Jiménez, quien ha tenido que apoyarme en este periodo de tiempo y al igual que yo, ha tenido que hacer sacrificios para que hoy pudiera alcanzar esta meta.

A mi hermana:

Yiromi Altagracia Gálvez Botier por su apoyo incondicional a lo largo de este proceso.

A los compañeros de la maestría:

Quienes me dieron su apoyo incondicional en el inicio de la misma, que fue la parte más difícil porque soy egresado de la carrera de ingeniero en sistema de computación y en mis últimos años laborales he trabajado en el área financiera, por esa razón decidí optar por la maestría en administración financiera. Gracias por su comprensión y apoyo.

Joel Gálvez Botier

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios:

Porque es el que nos permite alcanzar nuestros sueños y metas que nos trazamos en algún momento de nuestra vida.

Al senado de la República Dominicana:

Al presidente Dr. Reinaldo Pared Pérez, quien fue la persona que aprobó el presupuesto de la maestría, a través de su equipo de trabajo que le presento mi propuesta. Gracias por su aporte a la educación ya que esto fortalece la institución y ayuda a crecer al empleado.

A la presidenta actual licda. Cristina Lizardo Mézquita, quien apporto su granito de arena para que hoy en día pudiera terminar la maestría, al secretario general administrativo y a la directora financiera.

Al equipo de planificación y desarrollo, quien se puso a mi disposición facilitándome las informaciones necesarias para la elaboración de este trabajo.

Al personal docente de la universidad:

Los que pusieron su esfuerzo y dedicación a lo largo de cada asignatura impartida, para que adquiriéramos los conocimientos necesarios para alcanzar la meta propuesta. Gracias por su paciencia y comprensión a lo largo de este camino recorrido.

Joel Gálvez Botier

INTRODUCCION

La finalidad de este escrito es plasmar algunas de las situaciones actuales del senado de la República Dominicana y aportarle medidas correctivas con la implementación del software BSC designer pro. Además el software nos ayudara a medir el desempeño del capital humano en las diferentes áreas de trabajo para poder alcanzar la misión, visión y objetivos de la institución.

Esta investigación está basada en el cuadro de mando integral (CMI), en el cual se detallan las cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, proceso interno y de formación y crecimiento. Así mismo, el software está diseñado para trabajar con esas perspectivas del cuadro de mando integral. Esto permitirá a la alta gerencia del senado de la República Dominicana evaluar los procesos y procedimientos en base al cuadro de mando integral y a su vez estar acordes a los tiempos.

El lector conocerá acerca del senado de la República Dominicana, origen, evolución, sus primeros legisladores y los actuales. También adquirirán los conocimientos sobre el proceso actual del área financiera, desde que se recibe un expediente hasta que se realiza el pago del mismo, y el sistema administrativo que se utiliza en la actualidad.

CAPITULO I:

ORIGEN DEL SENADO DE LA REPUBLICA DOMINICANA Y SUS PROCEDIMIENTOS

Iniciaremos este capítulo definiendo que es un parlamento, antes de desarrollar parte de la historia del senado de la República Dominicana. El termino parlamento deriva del latín parabolare y del francés parlement, y ambo significan hablar. Los teóricos del parlamentarismo consideran que con este nombre se designa al órgano que representa al poder legislativo de un estado.¹ (Carl Joachim, 1975)

Básicamente el parlamento es un cuerpo colegiado con carácter representativo cuyos integrantes ingresan generalmente por votación popular.² (Crespo, 1995)

Parlamento es la institución política donde se debate y delibera sobre la vida nacional; es el centro al que concurren las distintas corrientes ideológicas de una nación; es un espacio donde se encuentran representados los ideales e interés de un pueblo; es el seno de donde emanan las disposiciones jurídicas que regulan la vida de la colectividad.³ (Valenzuela, 1998)

1.1 Acerca del senado de la República Dominicana

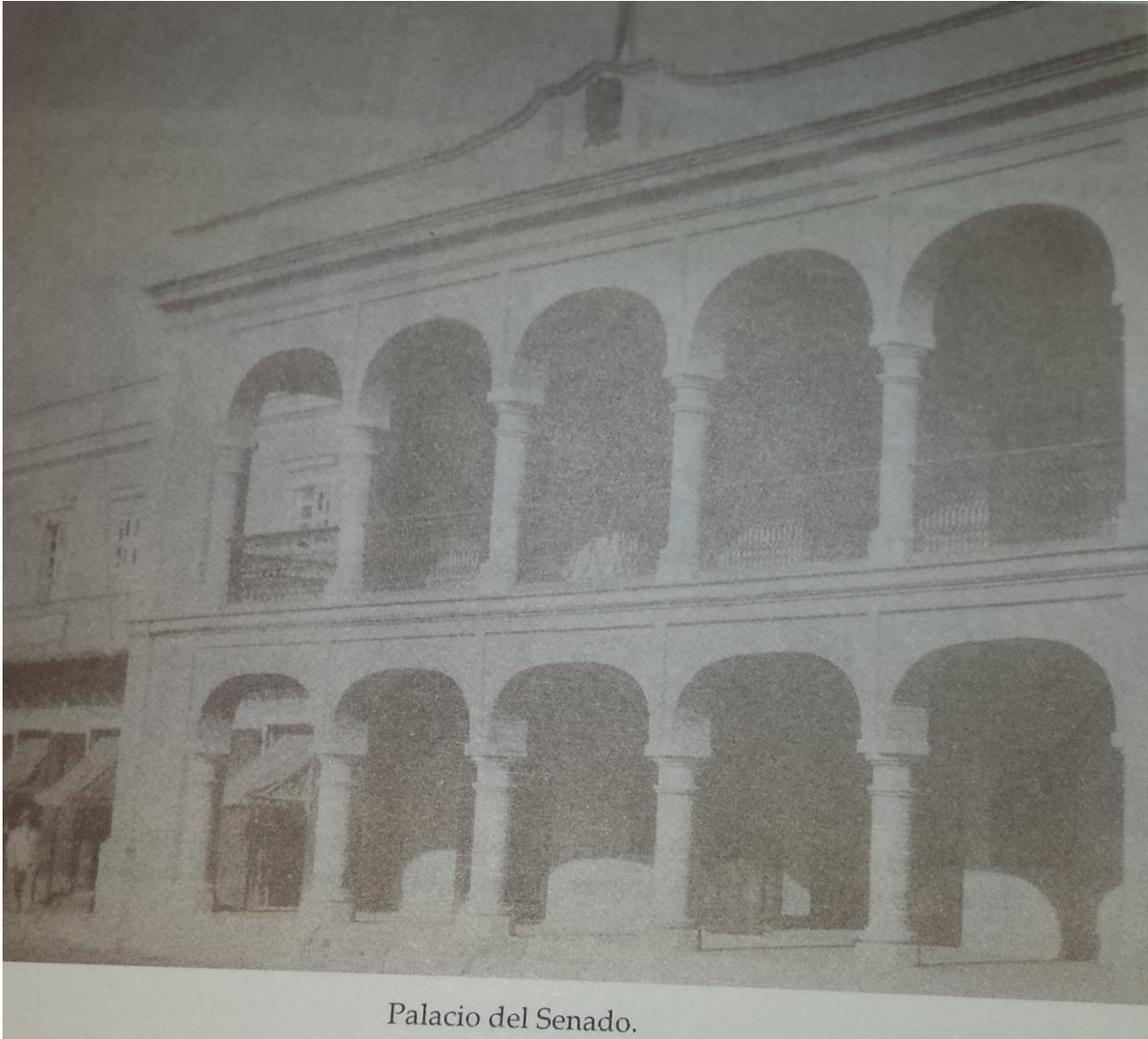
La historia del senado de la República Dominicana nace cuando Pedro Santana tomó el poder y creó la junta cívico-militar. Se propuso de inmediato dotar a la reciente república de su primera constitución, razón por la cual decretó la celebración de elecciones de diputados al congreso constituyente que debería elaborar la carta magna. Estas fueron las primeras elecciones celebradas en la primera república, y se rigieron por el sistema del voto indirecto (asambleas primarias y colegios electorales). Todos los pueblos tuvieron derecho a un representante y otros varios.

El poder legislativo está integrado por dos cámaras: el tribunado compuesto de quince diputados y el consejo conservador compuesto de cinco miembros, uno por cada provincia. El consejo conservador o cámara alta es igual al senado de la república.

Los diputados eran tres (03) por la provincia santo domingo, dos (02) por el seibo, tres (03) por santiago, dos (02) por azua, dos (02) por la vega, y uno por cada una de las comunes de san cristóbal, baní, san josé de los llanos, monte plata y boyá, higüey, hato mayor, samaná, san juan, las matas de farfán, neiba, las caobas, hucha bánica, san rafael, san francisco de macorís, cotuí, moca, san josé de las matas, puerto plata, montecristi y dajabón. En la actualidad para el periodo 2010 - 2016, hay 190 diputados.

El consejo conservador está formado por:

1. Juan Nepomuceno Tejera, provincia de santo domingo
2. Buenaventura Báez, provincia de azua
3. Juan Curiel, provincia de santiago
4. José María Medrano, provincia de la vega
5. Nolverto Linares provincia del seibo



Otra página que se escribió en la historia del senado de la República Dominicana fue el 16 de agosto del 2014, cuando juramentaron a la lic. Cristina Lizardo Mézquita como la primera mujer en asumir la presidencia del senado en el periodo 2014 - 2015. El bufete directivo del senado está integrado por:

- *Cristina Lizardo Mézquita, presidenta*
- *Francis Vargas Francisco, vicepresidente*
- *Amarilis Santana Cedano, secretaria*
- *Antonio Cruz Torres, secretario*

En la actualidad el senado de la República Dominicana, cuenta con treinta y dos (32) senadores(as), uno (01) por el distrito nacional y treintauno (31) por las provincias en el periodo 2010 - 2016. Ver detalle en el anexo.



1.2 Marco legal del senado de la República Dominicana

El senado encuentra su regulación o marco legal en la constitución de la república, en la ley 46-97, del 18 de febrero de 1997, que estableció su autonomía presupuestaria; en su reglamento interno y en sus manuales debidamente aprobados e instructivos de funcionamiento de sus dependencias. Su administración de personal se regula por la ley 02-06, del 10 de enero de 2006, ley de carrera administrativa del congreso nacional y su reglamento de aplicación número 1-6, del 01 de agosto de 2006.

1.3 Evolución institucional

La vida institucional del senado no ha sido pacífica, sino que ha respondido a la dinámica estatal y política de la nación. Bajo su nomenclatura inicial (consejo conservador) permaneció hasta 1854, cuando en febrero de ese año paso a denominarse senado, cambiando a senado consultor en la modificación constitucional de diciembre del mismo año. En la primera modificación se consigné su integración en razón de dos senadores por provincias, estableciéndose en la segunda que su composición sería de dos por santo domingo, dos por santiago y uno por el resto de las demás provincias.

Entre 1854 y 1908, las variaciones políticas y las modificaciones constitucionales tocaron directamente al senado. En la constitución de 1858 se consigné su existencia institucional como senado, integrado en razón de dos por provincias; lo propio se estableció en la de 1865, aunque se volvió a la modalidad de 1844: uno por provincia. Hacia 1866, el senado desapareció de la organización estatal, en la que instituyó un congreso, pero se retomó en 1868 con la denominación de senado consultor consigné la misma integración establecida en febrero de 1854. Esa disposición se mantuvo durante seis años.

En la modificación constitucional de 1874 desapareció el senado y se asumió el congreso de los diputados, y para 1875 y 1877 el congreso (sin un senado) pasó a denominarse cámara legislativa. En las constituciones siguientes, 1878 y 1879, se restableció la bicameralidad, instituyéndose el senado y la cámara de diputados, en razón de un senador por cada provincia. Sin embargo en las constituciones del 1880, 1881, 1887, 1896 y 1907 se retornó al unicameralismo, consigné un congreso integrado por diputados, suprimiendo al senado por veintisiete años. Para 1908, la constitución consagró su existencia institucional, lo que ha permanecido invariable hasta la actualidad.

1.4 Misión, visión y valores del senado de la República Dominicana

- **Visión:** ser reconocido como un ente representativo, transparente e incluyente, ejerciendo un liderazgo comprometido con las aspiraciones ciudadanas, impulsando acciones que permitan desarrollar de manera efectiva el mandato constitucional, apoyado en una gestión institucional de calidad, con un personal responsable y altamente calificado.

- **Misión:** garantizar, en el ámbito de sus atribuciones constitucionales, el estado social y democrático de derecho, mediante el ejercicio de la legislación, fiscalización y representación.

- **Valores:**
 - ✓ **Compromiso:** cumplimos con esmero, responsabilidad y puntualidad nuestras asignaciones.

 - ✓ **Equidad:** trabajamos brindando oportunidad y participación a todos los miembros de la institución, siendo justos en la toma de decisiones.

 - ✓ **Transparencia:** manejamos con pulcritud los recursos asignados, abiertos siempre al escrutinio público.

 - ✓ **Solidaridad:** nos identificamos con nuestros semejantes, procurando la satisfacción del bien común.

 - ✓ **Integridad:** actuamos apegado a los principios éticos y morales valorados por nuestra institución.

 - ✓ **Lealtad institucional:** valoramos y preservamos nuestra institución, respetando y actuando acordes a sus normas.

1.5 Ejes y objetivos estratégicos, estrategias derivadas y resultados esperados

El senado de la República Dominicana tiene para el periodo 2015–2019, los siguientes ejes y objetivos:

1er eje estratégico: fortalecimiento de la gestión legislativa:

Objetivo estratégico: impulsar la aprobación de iniciativas legislativa que complementen mandatos de la constitución y la estrategia nacional de desarrollo (END), con calidad técnica, participación social y transparencia.

2do eje estratégico: fortalecimiento de las capacidades y mecanismo de fiscalización y control político.

Objetivo estratégico: fortalecer los mecanismos, capacidades de control y fiscalización para proteger los intereses públicos y controlar las actuaciones de los poderes y órganos constitucionales.

3er eje estratégico: fortalecimiento de la representatividad.

Objetivo estratégico: fortalecer el vínculo del legislador con sus representados, mediante los mecanismos de participación e integración.

4to eje estratégico: fortalecimiento institucional.

Objetivo estratégico: fortalecer las capacidades institucionales mediante la implementación de una gestión por resultados.

El senado de la República Dominicana tiene para el periodo 2015–2019, las siguientes estrategias derivadas y resultados esperados:

Estrategia derivada 1er eje estratégico:

- Plan de desarrollo legislativo, de fortalecimiento e implementación de mecanismos legislativos internos con la participación social.

Resultados esperados 1er eje estratégico:

- Identificadas y elaboradas las leyes requeridas para el desarrollo normativo de la constitución y de la estrategia nacional de desarrollo (END) 2030.

Estrategia derivada 2do eje estratégico:

- Programa de fiscalización y control político.

Resultados esperados 2do eje estratégico:

- Monitoreados, controlados y fiscalizados los poderes y órganos constitucionales en el ejercicio de sus funciones.
- Institucionalizados los mecanismos transparentes de rendición de cuentas, sobre la labor de fiscalización y control de las ejecutorias de la administración pública.

Estrategia derivada 3er eje estratégico:

- Plan de participación e integración de los ciudadanos.

Resultados esperados 3er eje estratégico:

- Satisfecho los ciudadanos con la labor del legislador con sus representados.
- Empoderados los ciudadanos con sus deberes y derechos fundamentales.

Estrategia derivada 4to eje estratégico:

- Programa de desarrollo institucional.
- Sostenibilidad financiera.
- Plan de fortalecimiento de la gestión humana.

Resultados esperados 4to eje estratégico:

- Personal identificado con la cultura organizacional.
- Gestión financiera en función de planificación y resultado.
- Mejorado el desempeño del personal.

Ley 1-12 estrategia nacional de desarrollo 2030

La ley orgánica de la estrategia nacional de desarrollo de la República Dominicana 2030 (END), ley 1-12, está llamada a marcar un hito en la forma de conducir la nación, como acertadamente se planteó en el documento que dio soporte a la primera propuesta de anteproyecto de ley, la puesta en ejecución de la estrategia nacional de desarrollo (END) constituirá un viaje de transformación hacia un país mejor. En esencia, la END es una ruta consensuada que establece a donde queremos llegar como nación y traza las pautas de cómo lograrlo.

La elaboración y promulgación de esta ley responde no solo a un mandato constitucional (artículo 241) y legal (ley 498-06). Responde sobre todo a una necesidad sentida desde hace tiempo y formulada por distintos sectores económicos y sociales: la necesidad de imprimir un cambio en el modelo de desarrollo, mediante la definición clara de hacia donde se quiere conducir el país en el largo plazo y cómo se hará.

El balance de los resultados del desarrollo de República Dominicana durante los últimos 40 años, si bien arroja grandes éxitos, evidencia también importantes deficiencias. El notable crecimiento económico experimentado por el

país no genera suficientes empleos dignos, por lo que no ha logrado reducir sustancialmente la pobreza. En adición, da muestra de una falta de competitividad internacional que genera fuertes desequilibrios externos y amenaza las posibilidades futuras. Otras áreas de la vida nacional también requieren notables cambios: instituciones más eficientes y transparentes son necesarias para fortalecer la democracia y para apoyar el desarrollo del aparato productivo. Igualmente se requiere una mejor gestión de los recursos naturales, fortalecer la gestión de riesgos y promover la adaptación a los efectos del cambio climático, para dar sostenibilidad al desarrollo futuro.

Superar esas deficiencias es el gran objetivo que se persigue con la END. Es por ello que se visualiza como un viaje de transformación hacia un país mejor, hacia el país que los dominicanos y dominicanas han expresado que desean para el 2030.

La formulación de la propuesta que se convirtió en ley 1-12, fue el resultado de un largo proceso de estudio, análisis, reflexión, debate, consulta y creación de consensos. En noviembre de 2009, el poder ejecutivo, a través del ministerio de economía, planificación y desarrollo y el consejo nacional de reforma del estado, presento a toda la sociedad dominicana una primera versión del anteproyecto de ley de estrategia nacional de desarrollo y el documento de base estrategia nacional de desarrollo: un viaje de transformación hacia un país mejor.

Durante todo el año 2010, este anteproyecto fue sometido a un profundo ejercicio de consulta, en el cual participaron: organizaciones políticas, sindicales, empresariales, organizaciones no gubernamentales, académicas, religiosas, culturales, deportivas, municipalistas, así como organizaciones de economía solidaria, asociaciones de desarrollo local y organismos de la cooperación internacional; en adición, dando cumplimiento al mandato constitucional.

Una última fase del proceso de concertación se produjo tras el envío por el poder ejecutivo del proyecto de ley a las cámaras legislativas, en fecha 4 de marzo de 2011. Una vez en el congreso, la comisión bicameral encargada de estudiar el proyecto de ley procedió nuevamente a convocar a una amplia gama de agentes sociales para recabar sus opiniones y sugerencias. Agotado ese proceso, el congreso nacional a incorporar una serie de modificaciones al proyecto remitido por el ejecutivo y el 12 de enero de 2012, fue aprobado por la cámara de diputados, luego de su aprobación el 15 de diciembre del 2011 por parte del senado de la República. El ejecutivo promulgo la ley 1-12 el 25 de enero del 2012.

Visión de la nación para el largo plazo

La visión de la nación que aspiramos lograr los dominicanos y dominicanas para el año 2030 expresa que:

“República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegados a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social, que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global.” (Ejecutivo, 2012)

Decreto 134-14, reglamento estrategia nacional de desarrollo 2030

Capítulo III

Programas y proyectos prioritarios

Artículo 7. Un programa o proyecto solo puede ser considerado como prioritario si el mismo está contenido en el plan nacional plurianual del sector público y cumple con los siguientes requisitos generales y comunes:

Producir bienes y/o prestar servicios que impacten de manera directa, en forma total o parcial, en el logro de por lo menos un objetivo específico de la END 2030, en coherencia con las líneas de asociación establecidas en la misma.

Tener incorporadas acciones relativas a la ejecución de las políticas transversales previstas en la END 2030, cuando corresponda, incluyendo los respectivos indicadores de resultados sobre los propósitos de dichas políticas.

Utilizar metodologías que posibiliten: i) verificar claramente su impacto esperado en el logro del (o los) objetivo (s) de la END 2030; ii) identificar la población objetivo a ser atendida; iii) estimar el impacto esperado en el territorio; y iv) proyectar el gasto presupuestario que se requerirá en un horizonte plurianual. Las metodologías deberán contemplar la identificación de la línea base, previo al inicio del programa o proyecto. En el caso de los proyectos de inversión se deberá, además, cumplir con las normas técnicas del sistema nacional de inversión pública, aprobadas por el ministerio de economía, planificación y desarrollo.

Los proyectos de inversión de arrastre tendrán carácter prioritario, a menos que se haya demostrado la pérdida de la factibilidad técnica y económica del proyecto.

Decreto 134-14, reglamento estrategia nacional de desarrollo 2030. Santo domingo República Dominicana 2014, pág. 12 y 13.

En base a esta ley, y el reglamento es que los legisladores deben de legislar para alcanzar la visión de la estrategia nacional de desarrollo 2030, y dar prioridad como se establece en dicha ley, y reglamento a los proyectos que la ameriten para lograr el bien común.

Debemos de recordar que si hoy no legislamos a favor de la sociedad, el futuro de las nuevas generaciones no va hacer el deseado, dado a que esa nueva generación estará inmersa en deudas sobre proyectos que no eran prioritarios en el pasado para el país y no rindieron los resultados esperados. Lo dicho hasta aquí supone que, no debemos tomar decisiones pensando solo en el presente sino que debemos analizar qué consecuencias a futuro pueden ocasionar la decisión o decisiones que tomemos en el presente.

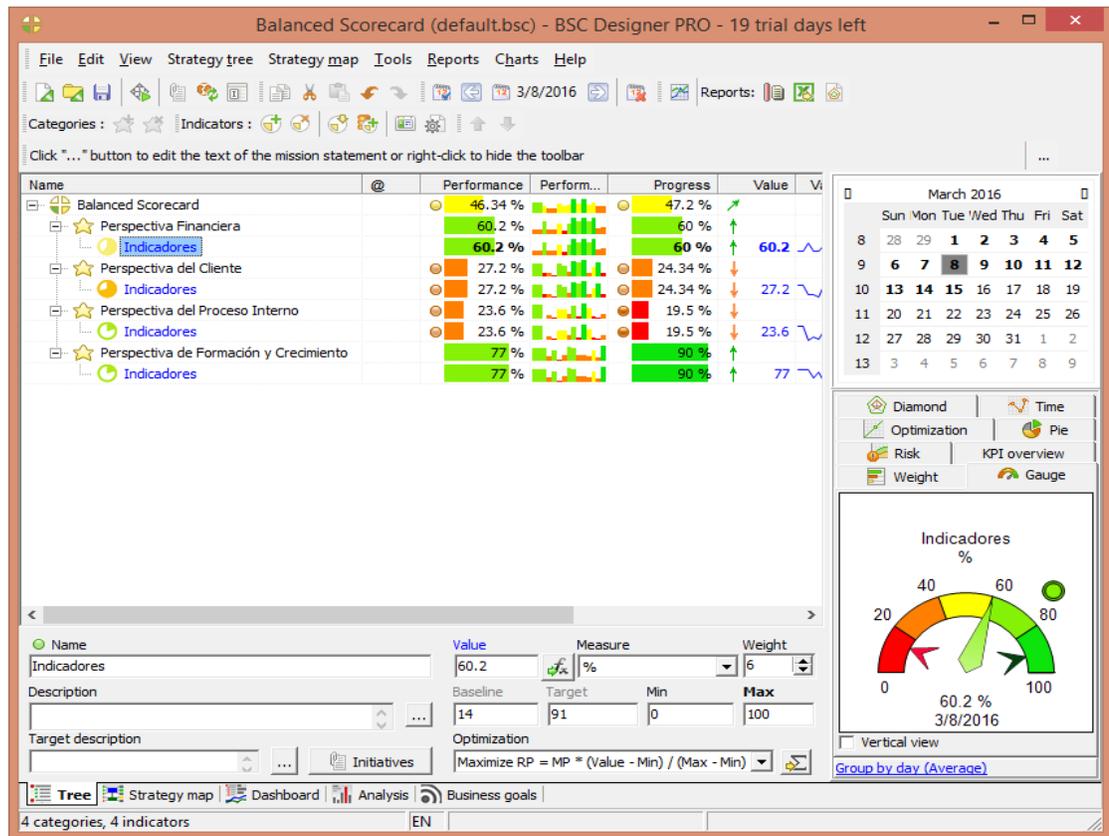
CAPITULO II:

APLICACIÓN DEL SOFTWARE Y VALIDACION DE SUS PRIMERAS EXPERIENCIAS

2.1 Descripción del software BSC designer pro

BSC Designer es una aplicación de gerencia del desempeño. Tolera el marco de trabajo de cuadro de mando integral (CMI), y está demostrado en análisis anuales que el (CMI) es una de las aplicaciones más comunes en la planeación y ejecución de una estrategia de negocios. (AKS-Labs, 2000)

En esta pantalla podemos ver las cuatros (04) perspectivas que maneja el software y los indicadores que se vayan a utilizar.



Esta herramienta es utilizada para medir el desempeño dentro de la organización, a través de ella obtenemos los resultados que estamos midiendo y el histórico de los mismos. Nos mantiene informado de lo que está ocurriendo en el día a día, además provee el punto de iniciación de un sistema de marcado de objetivos que le permitirá implementar la estrategia de crecimiento. (AKS-Labs, 2000)

Es de vital importancia conocer cómo se desenvuelven las diferentes áreas de la institución, para que de la mano con el software podemos identificar los indicadores que nos agregan valor en el desempeño de las tareas asignadas. Con el uso del sistema tenemos un mejor posicionamiento para que la gerencia evalué el desempeño proactivamente.

2.1.1 Objetivo del software

El objetivo de este software es ayudarles a los gerentes a plasmar las ideas de la organización y a su vez determinar esas ideas en forma de objetivos y metas. Además BSC designer pro nos permite determinar los objetivos de negocio alineándolos con los indicadores o mapas de procesos, y presentándolos en un mapa estratégico. Esto nos ayudara no solo a planificar, sino también a ejecutar.

El desafío más grande con el cuadro de mando integral no solo trata de indicadores (KPIs). El reto actual es reunir todos los componentes vitales del cuadro de mando integral, como se describe a continuación:

- ✓ Objetivos de negocio determinados e interconectados en un mapa estratégico.
- ✓ Alineamiento de los indicadores (KPIs), métricas y planes de acción específico.
- ✓ Actualización regular y mantenimiento del cuadro de mando integral. (AKS-Labs, 2000)

2.1.2 Diagramas y gráficos

Existen diversos modelos de gráficos en el BSC designer pro, los cuales detallaremos a continuación:

Gráfico de optimización: este muestra la función utilizada como método de optimización. Esta función se puede paramétrica. (AKS-Labs, 2000)

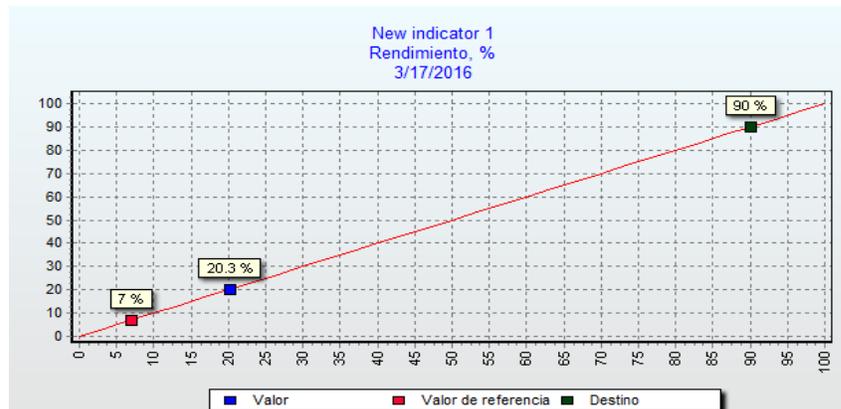


Gráfico de peso: este muestra el peso absoluto que definimos en los indicadores. (AKS-Labs, 2000)

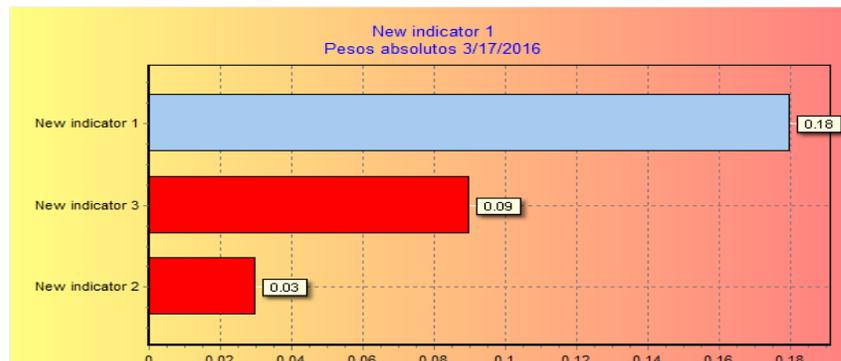


Gráfico de estimación: este muestra una escala de mínimo-máximo y el valor actual en esta escala, ya definido en los indicadores. (AKS-Labs, 2000)

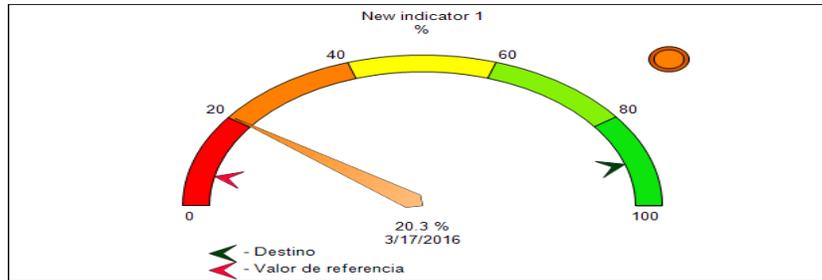


Gráfico de torta o pastel: este representa el desempeño de cada indicador dentro de un contenedor si el contenedor está seleccionado. Si se selecciona la raíz, el gráfico mostrará el desempeño de cada contenedor. (AKS-Labs, 2000)

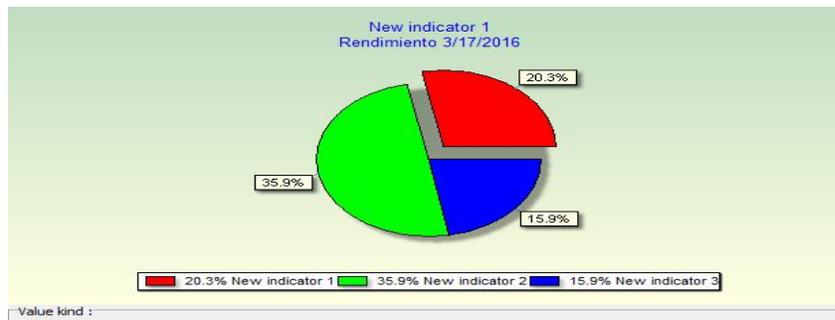
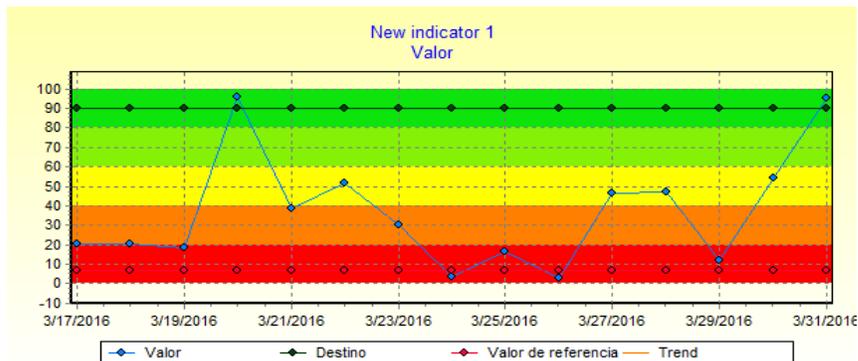
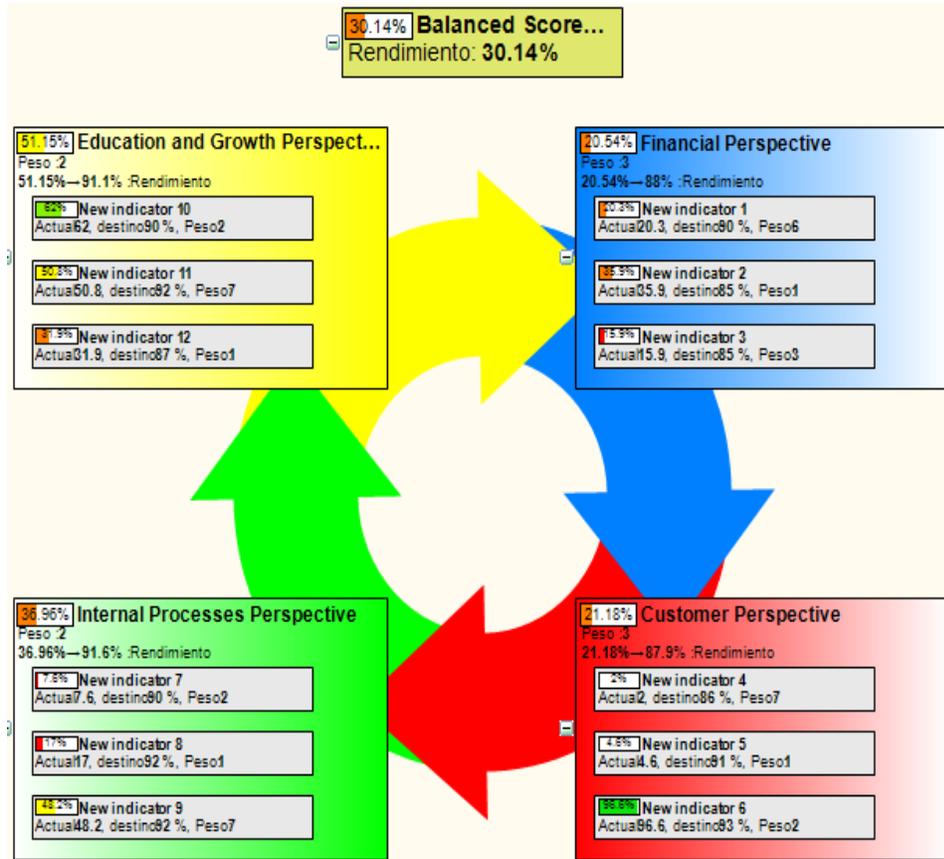


Diagrama de gráfico de tiempo: este representa los cambios en el desempeño para el indicador de acuerdo a los puntos temporales especificados en el proyecto. (AKS-Labs, 2000)



2.1.3 Mapas estratégicos con sus indicadores

Podemos definir mapa estratégico como una herramienta que nos permite visualizar los desafíos de la institución. Un mapa estratégico bien diseñado nos explica el contexto de la entidad y nos ayuda a comunicar su estrategia, y es la base para discutir los objetivos de la misma. (AKS-Labs, 2000)



El mapa estratégico no es un gráfico simple es una herramienta de presentación que utiliza el BSC designer pro y muestra los objetivos de negocio, conexiones entre ellos y los indicadores (KPIs) alineados. Además se pueden crear diferentes tipos de mapa estratégicos en un proyecto. En ese mismo orden esta herramienta nos brinda la información en tiempo real. (AKS-Labs, 2000)

2.2 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) es el nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. El cuadro de mando integral (CMI), sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial, con unos objetivos bastantes limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. (Norton, 2000)

Las medidas del cuadro de mando integral deben de utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizando de esta forma el cuadro de mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan establecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. (Norton, 2000)

2.3 Perspectivas del cuadro de mando integral

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados esperados y los inductores de actuación de los resultados, y entre las medidas correctivas más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral, aparentemente puede confundir, los cuadros de mando contruidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

En lo adelante detallaremos las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral:

2.3.1 Perspectiva financiera

Indicadores genéricos: rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe de contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar solo identificamos tres fases:

1. **Crecimiento:** los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (tanto si las inversiones se hacen sobre activos intangibles como si se

capitalizan para propósitos internos). Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. (Norton, 2000).

2. **Sostenimiento:** la mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de negocio como dado (o exógeno) y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido.
3. **Cosecha:** en esta fase la empresa quiere recolectar o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación. (Norton, 2000)

La perspectiva financiera se aplica más en las empresas que fabrican productos y en las que venden productos y servicios. Ya que estas pueden fijar sus objetivos según lo explicado anteriormente.

En el caso nuestro el senado de la República Dominicana es un ente representativo, transparente e incluyente y su función principal es legislar. Por tal razón no podemos medir los ingresos por ventas, las cuentas por cobrar, las cuotas que se obtienen por mercados, entre otros indicadores que agregan valor

para otras organizaciones. Pero eso no quiere decir que el senado no pueda adoptar algunas medidas financieras que nos ayuden a reducir costes:

Una medida financiera para reducir costes y tiempo de trabajo, fue implementada a principio del año 2015. Se inició el proceso de pago vía transferencia a los proveedores, con el objetivo de agilizar el proceso y evitar el cumulo de personas en el área de caja los días de pago. El tiempo que se invertía en el área de tesorería para confeccionar un cheque, anexarlo al expediente y después de ser firmado enviarlo a caja para su entrega, se reduce a realizar la transferencia y vía correo electrónico notificarle el pago al proveedor con la transferencia adjunta que le explica que factura se está pagando y solicitándole el recibo de ingreso de dicho pago para cerrar el expediente.

Otra medida es crear un programa con el departamento de planificación y desarrollo, para racionar el uso de los materiales gastables a nivel general y esos fondos asignarlos a otras cuentas del presupuesto y que se puedan invertir en beneficio de los empleados, adquisición de equipos de trabajo, entre otros.

2.3.2 Perspectiva del cliente

Indicadores genéricos: satisfacción, servicio.

Los clientes que pertenecen al senado de la República Dominicana son los ciudadanos, a través de ellos son elegidos los senadores y estos a su vez trabajan para el bien común del país. Los principales servicios que les ofrecemos a los ciudadanos son:

- Informaciones requeridas por los ciudadanos de la institución para realizar cualquier investigación, esta es solicitada a través de la oficina de libre acceso a la información. Por medio del software BSC designer pro podemos medir el tiempo que se requiere para la entrega de dicha información, ya que hay informaciones que no están digital y si son de años anteriores se requiere de un personal para buscar en los archivos.

Por ejemplo a finales del año 2015, la comunicadora Alicia Ortega solicito de manera formal a través de una comunicación los soportes de la liquidación de los fondos que reciben mensualmente los senadores para el periodo (2010 – 2015), estamos hablando de treinta y dos senadores por doce meses que tiene el año, que es igual a $32*12 = 384$ expedientes por año, eso por el periodo que son seis años $384*6 = 2,304$ expedientes que tienen un tamaño considerable. El reunir toda esta información requiere de un equipo de trabajo y un lapso de tiempo para completar la misma. Sin embargo hay informaciones más simples que están digitales que pueden ser entregadas el mismo día, si las personas no tienen acceso a una computadora para descargarla desde el portal del senado <http://www.senado.gob.do/>.

- Visitas guiadas por el departamento de representación, donde a cada visitante (estudiantes que nos visitan de todo el país y persona invitadas por los senadores que representan cada provincia y el distrito nacional) se le entrega una constitución y se les da una charla con el objetivo de que conozcan sobre la historia, misión, visión y valores del senado de la República Dominicana, los integrantes del bufete directivo y las principales áreas que forman parte de la institución, tales como:
 - ✓ La asamblea nacional
 - ✓ El hemiciclo que es donde se realizan las sesiones de los temas a tratar.
 - ✓ La galería de expresidentes del senado
 - ✓ Biblioteca Juan Pablo Duarte

- Además recibimos las visitas de presidentes de distintos países y de expresidentes. También de presidentes, expresidentes del senado de diferentes países, de ministros y funcionarios.

En general el senado está comprometido a brindarle un servicio de buena calidad a la sociedad dominicana, donde la misma quede satisfecha con el servicio brindado. La satisfacción es uno de los principales indicadores en la perspectiva del cliente, por esa razón es de vital importancia que el personal de la institución este bien capacitados y representados para ofrecer una buena atención a nuestros clientes.

2.3.3 Perspectiva del proceso interno

Indicadores genéricos: calidad, tiempo de respuesta, coste.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. Muchas veces encontramos unas series de procesos que están dando resultados y por oposición al cambio o desconocimiento no innovamos para hacerles mejoras a esos procesos existentes. Esta perspectiva a través del cuadro de mando integral nos indica que aunque las cosas se estén haciendo bien, podemos hacer que se hagan mejor apoyándonos en sistemas de información.

Con el software que implementaremos en este trabajo el BSC designer pro, podremos medir los diferentes ciclos que se utilizan en el área financiera del senado de la República Dominicana y a través del sistema ver el tiempo que transcurre para que una solicitud pase por sus diferentes etapas antes de tener el producto final que será un pago. A continuación las etapas a medir en el proceso del pago a un proveedor:

1. El departamento financiero recibe el expediente aprobado para pago de la secretaria general administrativa.
2. El (la) director(a) revisa el expediente y lo envía al departamento de contabilidad para que registren el pago y realicen las retenciones de lugar.

3. Una vez que el expediente es registrado en el sistema y revisado por el (la) encargado(a) de contabilidad, lo remite al departamento financiero para que procedan a realizar la solicitud de pago que puede ser por cheque o transferencia.
4. Luego de hacer la solicitud de pago el (la) director(a) firma y se procede a completar las firmas de dicha solicitud, enviando el expediente al departamento de contraloría para que sea auditado y firmen la solicitud.
5. El departamento de contraloría devuelve el expediente auditado y firmado al departamento financiero.
6. El departamento financiero procede a enviar el expediente a tesorería para que procedan a la confección del cheque o a realizar la transferencia.
7. Tesorería devuelve al departamento financiero el producto final, si es un cheque para que busquen las dos firmas correspondientes. Si es una transferencia se envía con el archivo cargado al banco con el estatus de pendiente de pago, para que el(la) director(a) financiero(a) valide la información y proceda a aplicar el pago.
8. El departamento financiero procede a enviar el cheque con las firmas requeridas a tesorería para que el cheque sea relacionado y enviado a la unidad de caja para contactar al proveedor, notificarle que tiene un pago y solicitarle el recibo de ingreso para poder retirar dicho pago. Si es transferencia la misma viene firmada y el estatus del pago cambia a procesada, con esa información notificamos el pago al proveedor con el archivo adjunto y le solicitamos el recibo de ingreso correspondiente a ese pago.

Este es el proceso que debemos de medir con el software BSC designer pro, identificar si en alguna parte del ciclo se forma un cuello de botella en alguno de los departamentos y que podemos mejorar para ser más eficiente.

El ejemplo expuesto es en base a un solo pago, lo que queremos es medir las cantidad de pago que se pueden trabajar en un día y en base a esa medición saber si el trabajo se puede realizar en el horario normal o si se necesita de trabajar horas extras para procesar una cantidad (x) de expedientes. Si tenemos que hacer una o dos horas extras, es posible que no seamos eficientes o que los expedientes se están tardando más en algún departamento.

El objetivo principal de este trabajo es que el senado de la República Dominicana acoja esta propuesta para que pueda ser implementada en cada área de la institución como la financiera que detallamos anteriormente. De igual forma medir los procesos en el área legislativa.

2.3.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Indicadores genéricos: satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistema de información.

La base para que una empresa sea competitiva es que su personal este bien capacitado, que cuente con un buen sistema de información y que promueva la motivación, delegación de poder y que sean coherentes con los objetivos de la institución.

Hoy en día las empresas invierten en la capacitación de sus empleados para que estén acorde a los nuevos procedimientos y tecnologías que son introducidas en el mercado con el fin de seguir siendo competitivas frente a la competencia. Antes esto no se hacía porque los gerentes entendían que los empleados solo estaban para que le trazaran pautas o tareas a realizar y no contemplaban la posibilidad de que ellos podían pensar y aporta a la mejora de la organización.

Al implementar la perspectiva de formación y crecimiento en el senado de la República Dominicana, podremos identificar si los problemas que se presentan son por falta de conocimiento del empleado o por deficiencia del sistema de información con que cuenta la institución. Hay que mencionar, además que la solución al problema que se presente está en manos de los directivos de la entidad.

La institución cuenta con tecnología de punta y para fortalecer esta perspectiva se deben de incrementar las capacitaciones del personal, para obtener mejores resultados y a través de los nuevos conocimientos adquiridos poder ofrecer un mejor servicio al senado.

Indicadores clave sobre los empleados

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado: la medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.
2. La retención del empleado: la retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo

plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y confiamos la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes.

3. La productividad del empleado: es un indicador del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. (Norton, 2000)

Resumen de las perspectivas

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. (Norton, 2000)

De igual forma debemos de medir el proceso del pago de nómina de los empleados del senado, para evaluar si podemos mejorar el proceso del pago para ser más eficiente.



Senado de la República Dominicana

El informe incluye 10 día(s) de 3/22/2016 a 4/1/2016
Document date : 3/27/2016

Creado por Joel Gálvez Botier en 4/4/2016
Este informe fue generado con BSC Designer PRO

Tarjeta de resultados compensada Introducción



Senado de la República Dominicana

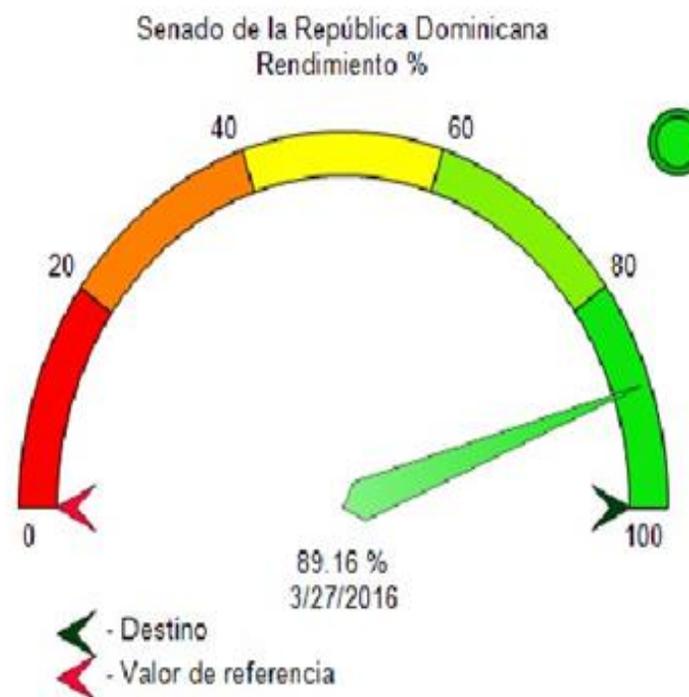
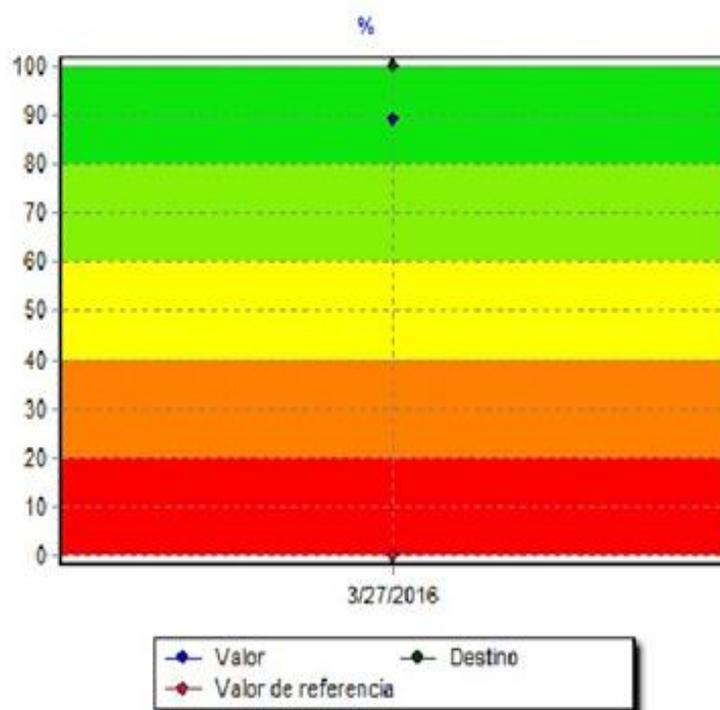
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
89.16 %	89.16 %	89.16 %	0%	89.16 %	89.16 %	89.16 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
89.16 %	89.16 %	89.16 %	0%	89.16 %	89.16 %	89.16 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			

Senado de la República Dominicana Contiene

Nombre	Tipo	Valor inicial	Valor final	Dinámico
Perspectiva de los procesos internos	Categoría	86.1 %	86.1 %	0%
Perspectiva del cliente	Categoría	85 %	85 %	0%
Perspectiva de formación y crecimiento	Categoría	100 %	100 %	0%

Senado de la República Dominicana

Rendimiento



Perspectiva de los procesos internos

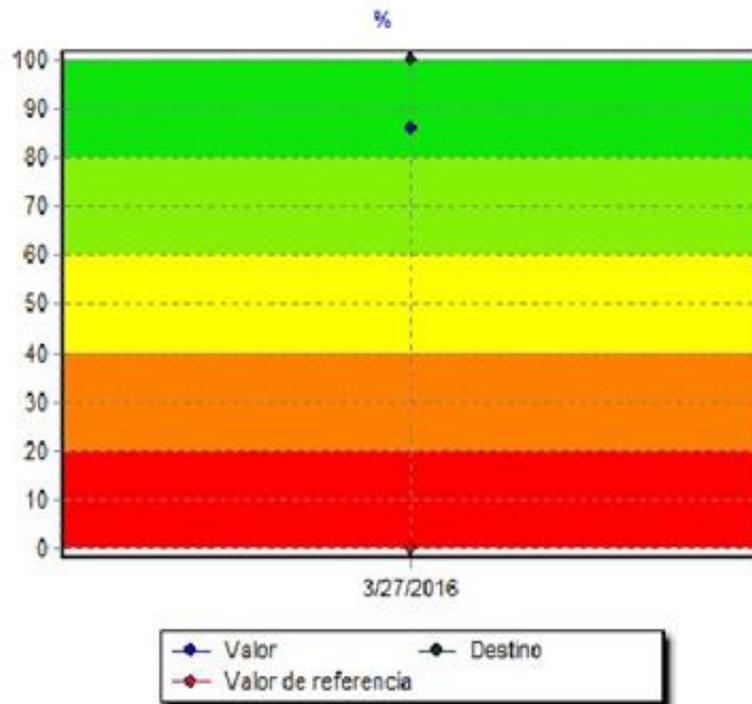
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
86.1 %	86.1 %	86.1 %	0%	86.1 %	86.1 %	86.1 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
86.1 %	86.1 %	86.1 %	0%	86.1 %	86.1 %	86.1 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			
Peso: 3			Original: Senado de la República Dominicana			

Perspectiva de los procesos internos Contiene

Nombre	Tipo	Valor inicial	Valor final	Dinámico
Registro de Expedientes	Indicador	90 %	90 %	0%
Solicitud de pagos	Indicador	85 %	85 %	0%
Pagos Emitidos	Indicador	83 %	83 %	0%

Perspectiva de los procesos internos

Rendimiento

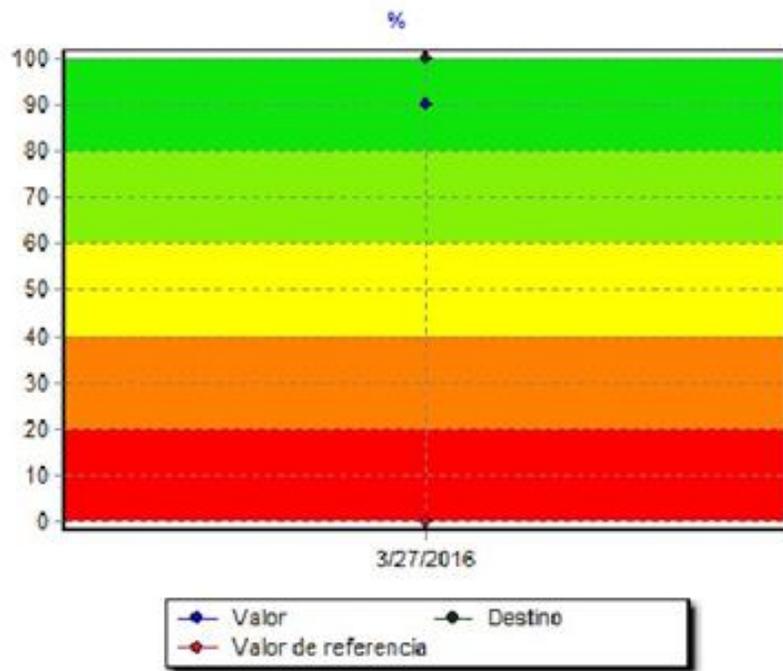


Registro de Expedientes

Expedientes Para Pagos

Nombre: Registro de Expedientes						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
90 %	90 %	90 %	0	90 %	90 %	90 %
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
90 %	90 %	90 %	0%	90 %	90 %	90 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
90 %	90 %	90 %	0%	90 %	90 %	90 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			
Peso: 7			Original: Perspectiva de los procesos internos			
Medida: %			Optimización: Maximizar			
Descripción del objetivo: Suponiendo que se registraron 90 expedientes en la semana, de 100 que enviaron para ser registrados.						
Iniciativas: 42463 :						

Registro de Expedientes

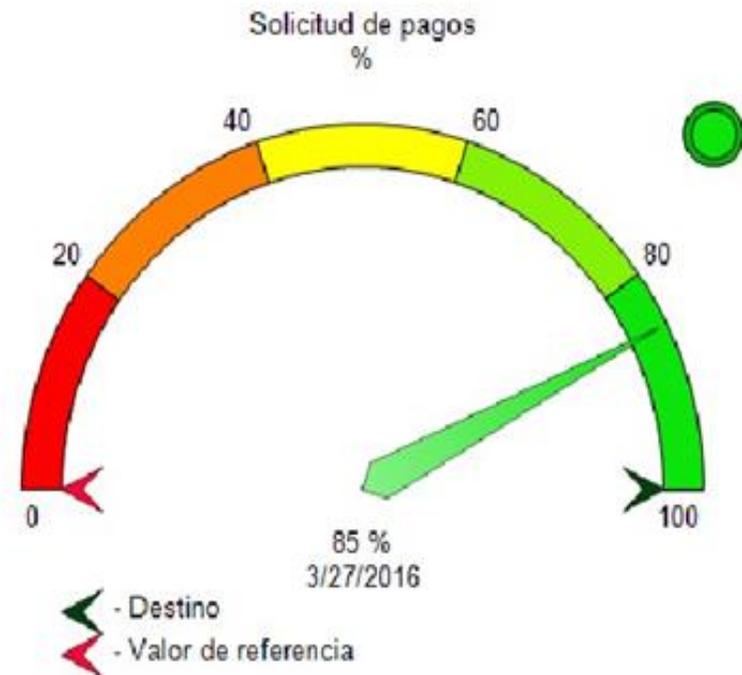
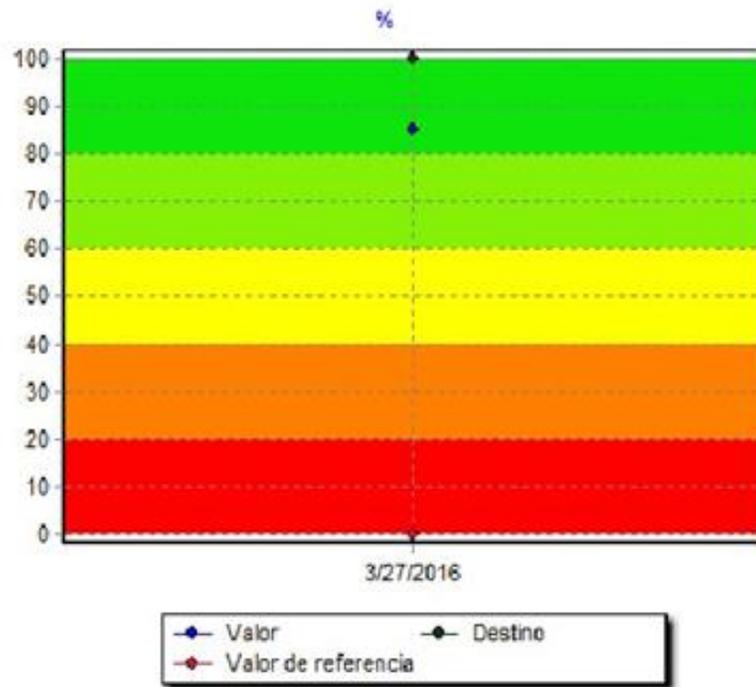


Solicitud de pagos

Solicitudes trabajadas

Nombre: Solicitud de pagos						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
85 %	85 %	85 %	0	85 %	85 %	85 %
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
85 %	85 %	85 %	0%	85 %	85 %	85 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
85 %	85 %	85 %	0%	85 %	85 %	85 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			
Peso: 8			Original: Perspectiva de los procesos internos			
Medida: %			Optimización: Maximizar			
<p>Descripción del objetivo: De los 90 expedientes registrados el departamento financiero registro 85 solicitudes de pago. Este escenario es una suposición, ya que en la actualidad no tienen ese control y no pude contar con esa información.</p>						
<p>Iniciativas: 42463 :</p>						

Solicitud de pagos



Pagos Emitidos

Pagos por transferencias o cheques

Nombre: Pagos Emitidos						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
83 %	83 %	83 %	0	83 %	83 %	83 %
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
83 %	83 %	83 %	0%	83 %	83 %	83 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
83 %	83 %	83 %	0%	83 %	83 %	83 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			
Peso: 6			Original: Perspectiva de los procesos internos			
Medida: %			Optimización: Maximizar			

Indicador: Pagos Emitidos

Descripción del objetivo:

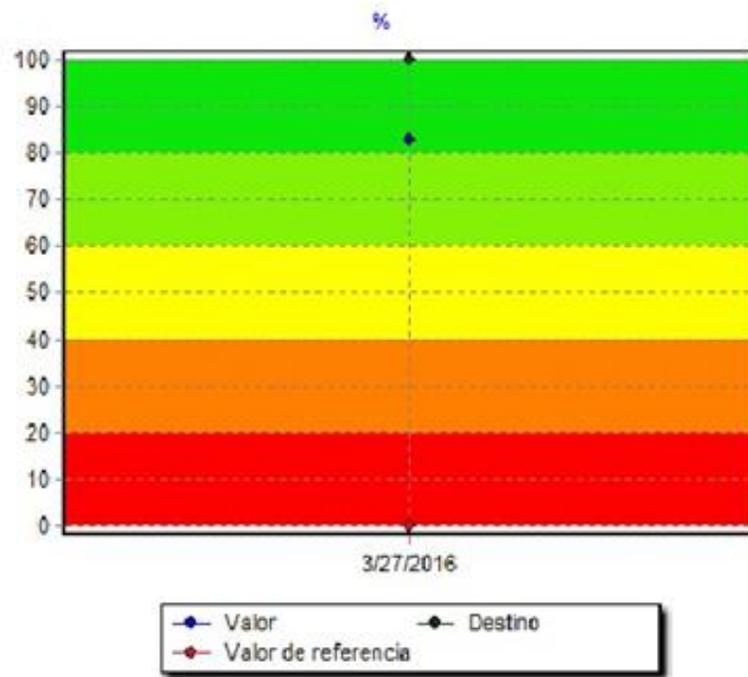
Cuántos pagos se realizaron en la semana. Es importante este indicador porque a través de él podemos saber cuántos pagos se llegaron a realizar. Con este indicador podemos medir del total de las solicitudes que se aprobaron, se pagaron 83 de las 85 que se autorizaron.

Después de estos pasos podemos analizar porque razón no se pagaron todas las solicitudes y de esa manera identificar cualquier fallo y corregirlo.

Iniciativas:

42463 :

Pagos Emitidos



Perspectiva del cliente

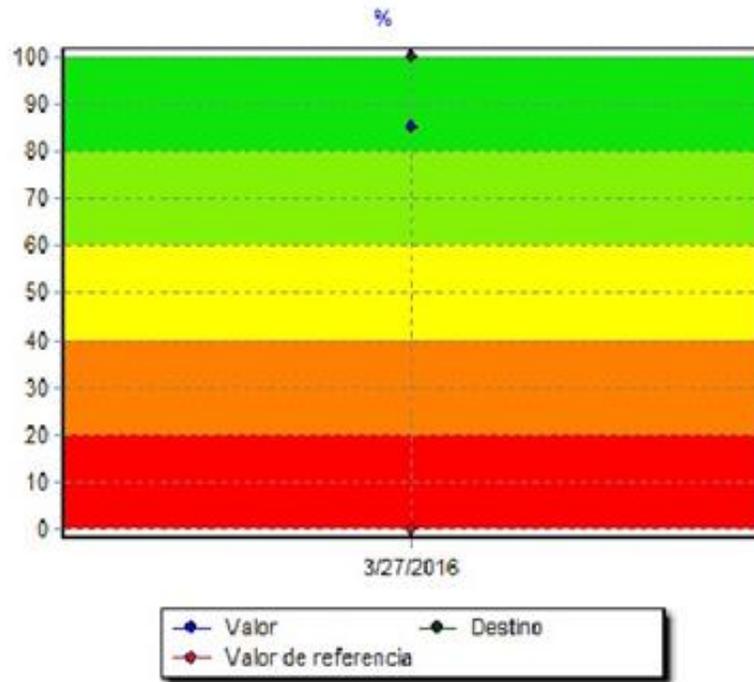
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
85 %	85 %	85 %	0%	85 %	85 %	85 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
85 %	85 %	85 %	0%	85 %	85 %	85 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			
Peso: 3			Original: Senado de la República Dominicana			

Perspectiva del cliente Contiene

Nombre	Tipo	Valor inicial	Valor final	Dinámico
Satisfacción del Cliente	Indicador	85 %	85 %	0%

Perspectiva del cliente

Rendimiento

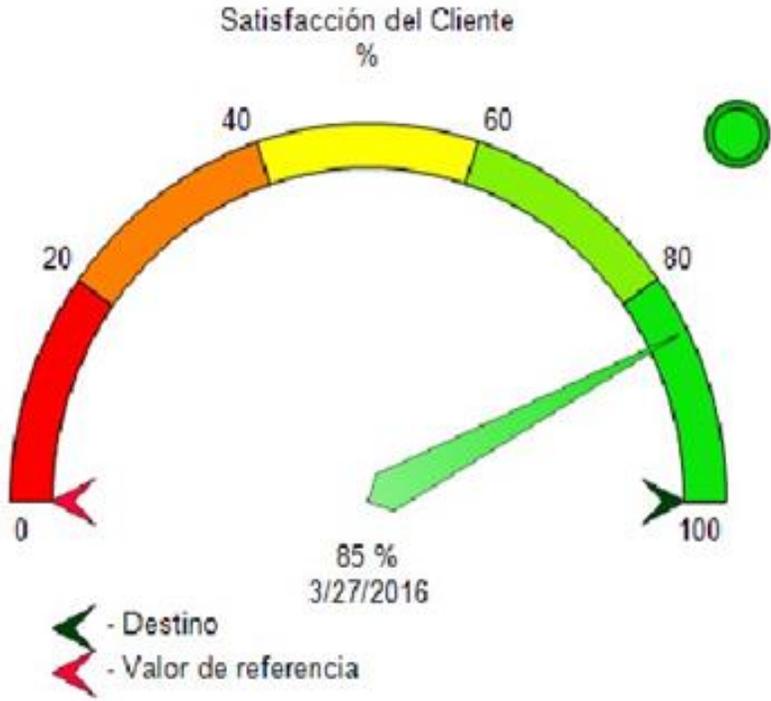
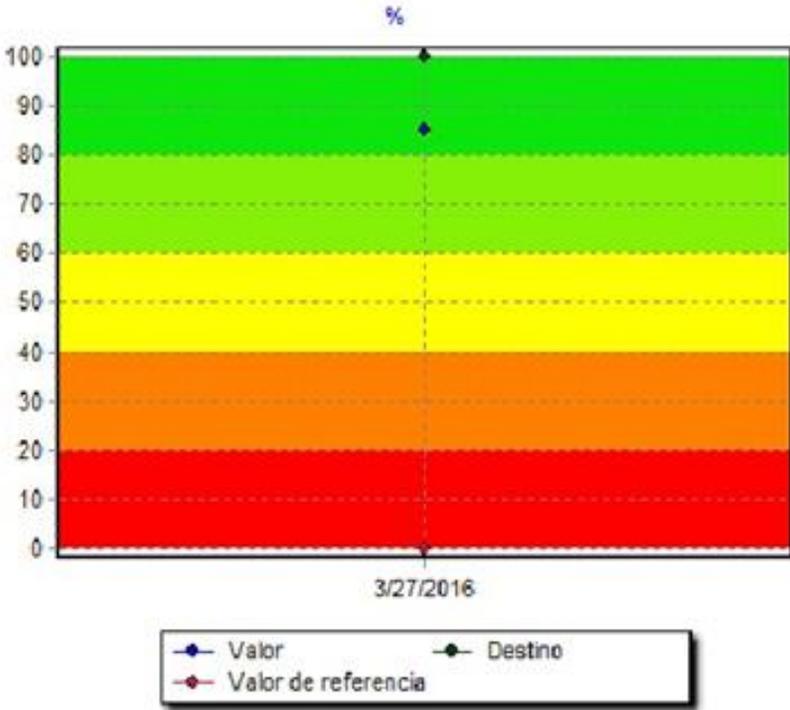


Satisfacción del Cliente

Conformidad del cliente luego de ser asistido por el personal del senado de la República Dominicana.

Nombre: Satisfacción del Cliente						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
85 %	85 %	85 %	0	85 %	85 %	85 %
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
85 %	85 %	85 %	0%	85 %	85 %	85 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
85 %	85 %	85 %	0%	85 %	85 %	85 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			
Peso: 5			Original: Perspectiva del cliente			
Medida: %			Optimización: Maximizar			

Satisfacción del Cliente



Perspectiva de formación y crecimiento

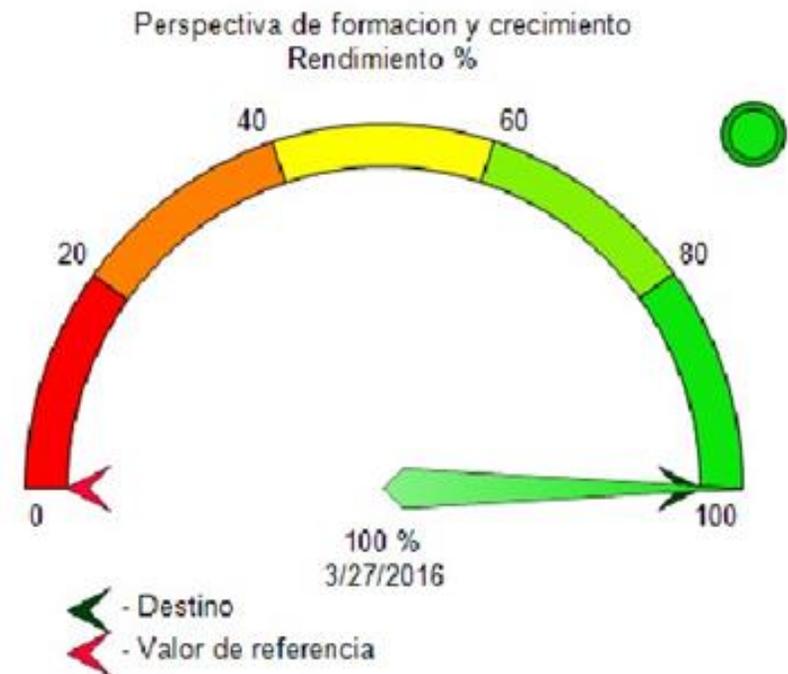
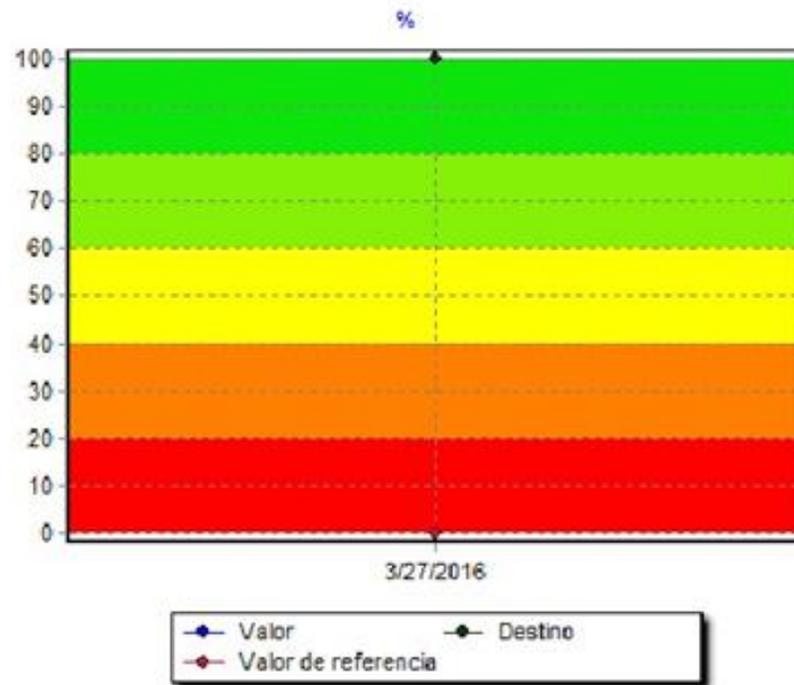
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
100 %	100 %	100 %	0%	100 %	100 %	100 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
100 %	100 %	100 %	0%	100 %	100 %	100 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			
Peso: 2			Original: Senado de la República Dominicana			

Perspectiva de formación y crecimiento Contiene

Nombre	Tipo	Valor inicial	Valor final	Dinámico
Capacitación del personal	Indicador	100 %	100 %	0%

Perspectiva de formación y crecimiento

Rendimiento

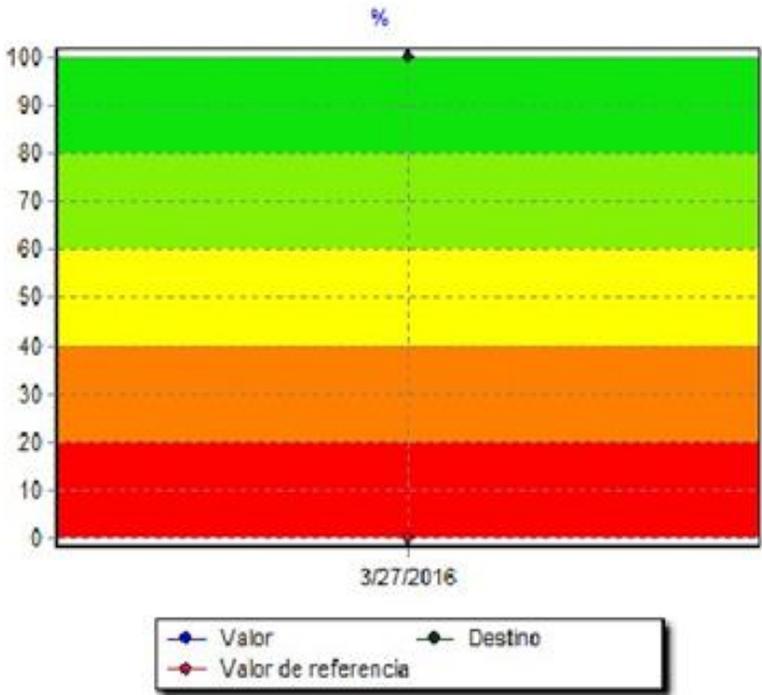


Capacitación del personal

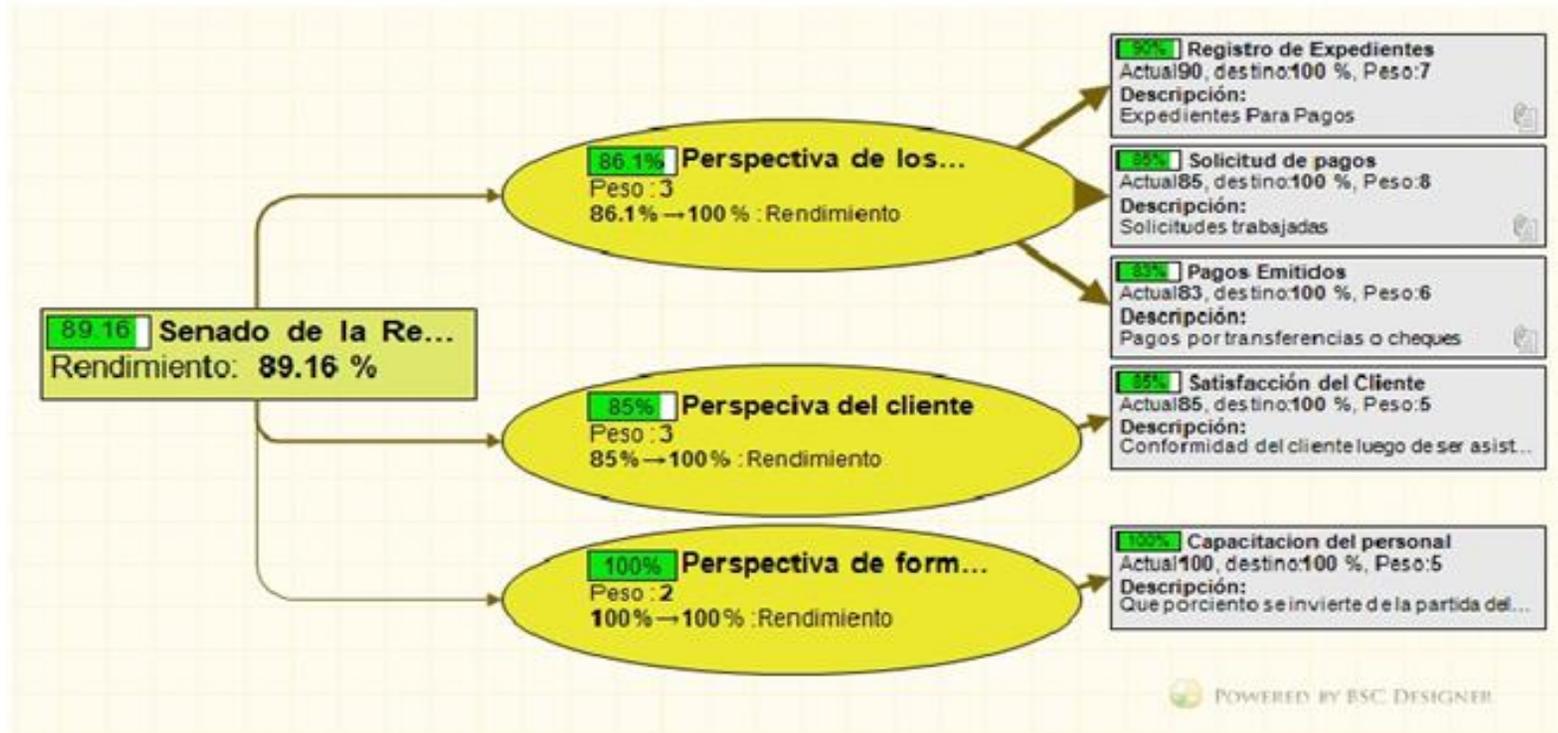
Que porcentaje se invierte de la partida del presupuesto que está destinado a la capacitación del personal.

Nombre: Capacitación del personal						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
100 %	100 %	100 %	0	100 %	100 %	100 %
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
100 %	100 %	100 %	0%	100 %	100 %	100 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
100 %	100 %	100 %	0%	100 %	100 %	100 %
Valor de referencia: 0 %			Destino: 100 %			
Peso: 5			Original: Perspectiva de formación y crecimiento			
Medida: %			Optimización: Maximizar			
Descripción del objetivo: En el presupuesto del 2015, servicio de capacitación tenía 100,00.00 pesos asignados y se gastaron 1,501,462.84 excediendo el presupuesto 14 veces y un poquito más.						

Capacitation del personal



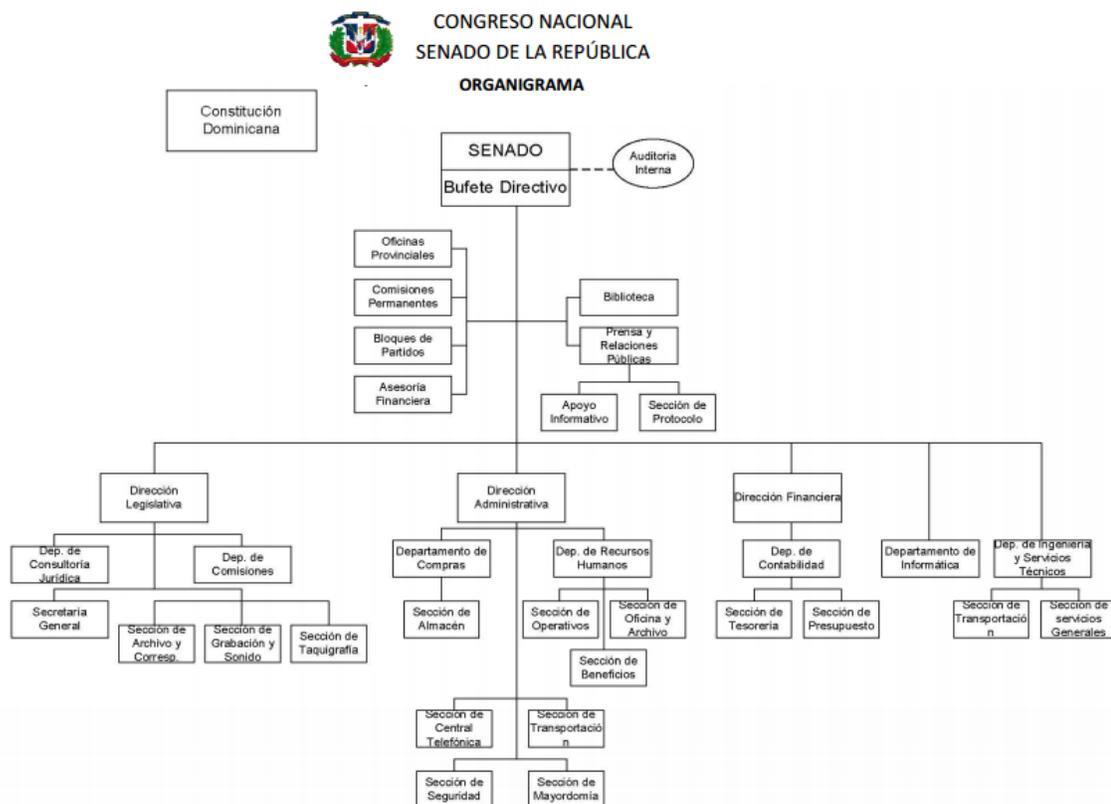
Predeterminado



CAPITULO III:

EVALUACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DEL SENADO DE LA REPUBLICA DOMINICANA

3.1 Reseña del sistema administrativo actual del senado de la República Dominicana



Manual de organización y funciones del senado de la República Dominicana

El presente manual de organización y funciones se ha elaborado de acuerdo a lo establecido en la ley 2-06 de carrera administrativa del congreso nacional y según el reglamento interno del senado de la República Dominicana, para ser implementado a todos los niveles del mismo, con la finalidad de sistematizar y

facilitar los esfuerzos del personal de dirección, de manera que contribuya con mayor efectividad, a la obtención de los mejores resultados en las actividades y operaciones legislativas, de fiscalización, de representación, administrativas y financieras. (senado.gob.do, 2006)

Este manual contiene el organigrama general, los micro-organigramas de las áreas funcionales y las especificaciones de los distintos departamentos de trabajo que componen la organización. El presente manual de organización y funciones, debe complementarse con políticas, normas y procedimientos propios de otros sistemas especializados de gestión, relacionados con la organización administrativa y financiera de la institución.

El éxito de su aplicación depende, fundamentalmente, de la voluntad de la alta dirección y del compromiso asumido; así como, del esfuerzo de todo el personal, en especial de los niveles de dirección responsables de su implementación, seguimiento y control. (senado.gob.do, 2006)

Objetivos del manual:

Entre los objetivos del manual de organización y funciones, se pueden destacar los siguientes:

- Dotar al senado de la República Dominicana de una estructura de organización que facilite la planificación, dirección y control de sus actividades legislativas, de fiscalización, representación, administración y finanzas.
- Sistematizar las funciones de cada unidad organizacional y las funciones de cada unidad de trabajo, de manera que contribuyan a una mayor eficiencia y productividad de la Institución.
- Sistematizar la delegación de funciones; facilitar la dirección y supervisión; mejorar las comunicaciones y establecer la división y

especialización del trabajo, en función de los procesos y los objetivos de cada área de actividad y de los propósitos generales de la institución. (senado.gob.do, 2006)

Base legal:

1. Constitución de la República Dominicana, proclamada el 25 de julio de 2002
2. Reglamento interno del senado de la República Dominicana, aprobado el 08 de octubre de 2003
3. Ley 2-06 del 10 de enero del 2006, sobre carrera administrativa del congreso nacional y su reglamento de aplicación

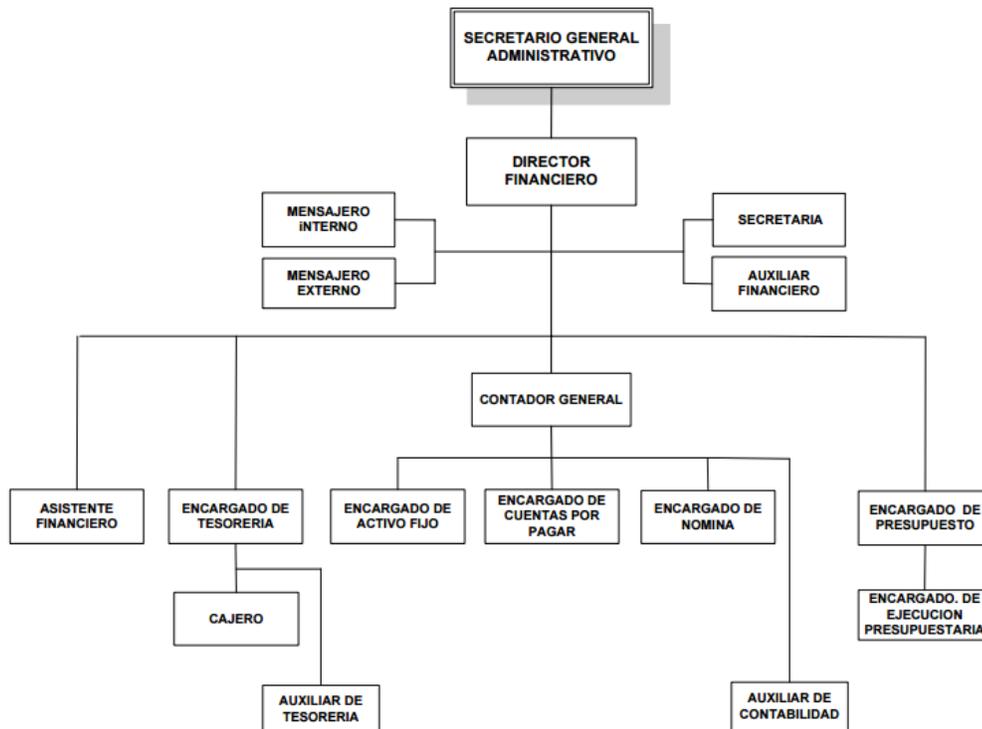
Niveles Jerárquicos de autoridad

La estructura de organización queda definida por los siguientes niveles jerárquicos:

1	Nivel Normativo o Constitucional	Pleno Bufete Directivo	Máxima autoridad del Senado para el cumplimiento de las atribuciones que confiere la Constitución de la República, tanto a éste como al Congreso Nacional.
2	Nivel de Dirección	Presidencia del Senado	Máxima autoridad institucional del Senado, al cual corresponde representar al Senado en los actos oficiales.
3	Nivel Ejecutivo	Secretarías Generales (Legislativa* y Administrativa)	Secretarios Generales, funcionarios que reportan al Presidente del Senado. Es el máximo nivel ejecutivo (legislativo y administrativo, respectivamente) de la Institución. Son funcionarios de carrera.
4	Nivel de Supervisión	Departamentos u Oficinas	Director, funcionario que reporta directamente al Secretario General que corresponda, o al Presidente en caso de los departamentos de staff adscritos a la Presidencia. Es un funcionario de Carrera.
5	Nivel de Operación	Divisiones y Unidades	Encargado o empleado administrativo que reporta al encargado de división o al director. Puede ser de carrera o funcionario de Confianza.

La secretaría general legislativa con todas sus dependencias, junto a la auditoría legislativa y la consultoría jurídica, constituyen los órganos de apoyo a la función legislativa. (senado.gob.do, 2006)

Organigrama del departamento financiero



Manual de organización y funciones del departamento financiero

Objetivo:

Planificar, organizar, supervisar y controlar, a través de sus divisiones y unidades de trabajo, las operaciones financieras y contables de la institución. Dirigir la elaboración del presupuesto anual del senado. Elaborar y analizar los estados financieros mensuales. Garantizar que los registros presupuestarios y contables cumplan con las normas y procedimientos establecidos. Dirigir las operaciones de contabilidad, presupuesto y tesorería. (senado.gob.do, 2006)

Principales funciones del departamento financiero:

- Elaborar el presupuesto anual del senado de la República Dominicana
- Supervisar y controlar la ejecución presupuestaria manteniendo el equilibrio entre los ingresos y los gastos

- Supervisar y controlar el registro contable de todas las operaciones del senado
- Garantizar la solvencia financiera de la institución, manteniendo el balance entre las disponibilidades y los desembolsos
- Conducir la elaboración y análisis de los estados financieros y de ejecución presupuestaria
- Ejercer un efectivo control de los recursos financiero del senado
- Verificar el mantenimiento al día de los estados de cuentas bancarias
- Establecer un efectivo control de los valores en tesorería, fondos de caja chica y documentos y valores en general propiedad de la institución
- Velar por la correcta aplicación del presupuesto asignado a la institución
- Gestionar los fondos en la oficina nacional de presupuesto
- Velar por el correcto registro de los fondos de asignaciones, apropiaciones y gastos
- Ejercer un efectivo control de las cuentas por pagar
- Analizar los estados financieros mensuales y remitir informe a su superior

Al tiempo que corresponde este trabajo, no están plasmadas las actualizaciones que se están realizando en el sistema administrativo del senado de la República Dominicana. Las nuevas actualizaciones surgen a partir de la implementación del plan estratégico del senado de la República Dominicana (2015 - 2019), y en estos momentos están trabajando en ello.

El sistema actual a nivel de software que se utiliza en el senado de la República Dominicana se llama sistema integrado de administración financiera (SIAF).

El sistema integrado de administración financiera (SIAF), es un sistema (software) que permite la integración de un conjunto de módulos (subsistemas) de manera integrada.



Este sistema está configurado para cumplir con todas las normas y procedimientos del sector público en base a las leyes que se rigen para cumplir con todos los procesos de dicho sector.



Marco Legal y NORMATIVO

- Ley 176-07 Distrito Nacional y los Municipios
- Ley 567-05 Sistema de Tesorería
- Ley 423-06 Orgánica de Presupuesto
- Ley 166-03 Transferencia a los Municipios
- Ley 498-06 Sistema Nacional de Inversión Pública
- Ley 126-01 Contabilidad Gubernamental
- Ley 87-01 Seguridad Social
- Ley 340-06 Compras y Contrataciones Públicas
- Ley 10-04 Cámara de Cuentas
- Ley 10-07 Control Interno
- Ley 41-08 Función Pública
- Ley 200-04 de Libre Acceso a la Información
- Manual de Clasificadores Presupuestario para Sector Público (1era. y 2da. Versión)
- Manual Sobre Modelos y Configuración de Asientos Contables (DIGECOG)
- Documento Estándares y Formularios Modelos para Procesos de Compras y Contrataciones
- Ley 5-07 Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado



Módulos (SUB-SISTEMAS)



Funcionalidades y Procesos por Módulos

Funcionalidades y Procesos – Sistema Integrado de Administración Financiera		
<p>Presupuesto</p> <p>Formulación Presupuestaria de Ingresos y Gastos</p> <p>Modificaciones Presupuestarias -Remanentes -Transferencias -Reestimaciones</p> <p>Programación de la Ejecución Presupuestaria</p>	<p>Tesorería</p> <p>Administración de Cuentas de Banco</p> <p>Administración de Recursos</p> <p>Administración de Pagos</p> <p>Conciliación Bancaria</p> <p>Otras Operaciones realizadas por la Tesorería</p>	<p>Contabilidad Procesos y Adm. Financiera</p> <p>Ejecución del Presupuesto</p> <p>Compras y Contrataciones</p> <p>Pagos a Proveedores -Formales -Informales</p> <p>Consolidación Contable</p> <p>Estados Financieros Básicos</p> <p>Cuentas por Pagar</p>

Funcionalidades y Procesos por Módulos

Funcionalidades y Procesos – Sistema Integrado de Administración Financiera



Funcionalidades y Procesos por Módulos

Funcionalidades y Procesos – Sistema Integrado de Administración Financiera



Fundamentos del SIAF:

- ✓ **Integridad:** registra la totalidad de las operaciones financieras y no financieras en el marco de la ejecución presupuestaria y contable.
- ✓ **Unicidad:** los datos registrados son únicos, puesto que sus registros ocurren desde donde se originan las transacciones.
- ✓ **Transparencia:** ofrece información sobre la gestión financiera de las instituciones públicas en forma clara y uniforme, tomando como referencia las legislaciones vigentes.
- ✓ **Seguridad:** protege física y lógicamente la información contra el acceso no autorizado.

3.2 Propuesta de avance para el sistema administrativo del senado de la República Dominicana

La propuesta de avance que sugerimos para el sistema administrativo del senado de la República Dominicana, viene dada de la mano con el software BSC designer pro que es la herramienta que nos permitirá medir el desempeño de los empleados en base a los resultados de las mediciones de los indicadores que agregan valor a la labor diaria que realizan. Así mismo, con las estadísticas que podemos evaluar a través del software, le será más fácil a la alta gerencia de la institución, readecuar los procesos y si es necesario cambiar la designación o cargo del empleado en base a la labor que desempeña.

En la actualidad hay empleados profesionales que están nombrados con una designación, por ejemplo de auxiliar y en realidad desempeñan el trabajo de un analista, asistente, entre otras designaciones. Habría que decir también, que esos empleados tienen años realizando esas labores de manera eficiente que están por encima de su designación y al día de hoy no le reconocen su trabajo a nivel del puesto y del salario. Por esa razón, es que hacemos énfasis en medir el desempeño de los empleados en las tareas que realizan a diario, para que la alta gerencia sea justa con los empleados que le agregan valor y dan cumplimiento para alcanzar los objetivos de la institución.

CONCLUSION

Para concluir el desarrollo del tema “desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta para la gestión y control de los objetivos estratégicos del senado de la República Dominicana (periodo 2015-2019)”, he llegado a la conclusión de:

Es de vital importancia contar con esta herramienta de trabajo para el logro de los objetivos de la institución, ya que nos ofrece diferentes opciones para evaluar los procesos y el desempeño de los empleados. Además de dar un paso adelante en la tecnología de información.

Aplicando el cuadro de mando integral y haciendo énfasis en la perspectiva de formación y crecimiento, que es la que hace referencia sobre el capital humano. Esta nos indica que la institución debe de invertir en la capacitación del personal, ya que esto se traduce en beneficio para el empleado y la institución, por tal razón, esto hace que el personal se comprometa más con la institución y de esta manera aumenta el porcentaje del capital humano que quiere cumplir con lograr los objetivos del senado de la República Dominicana.

RECOMENDACIONES

Este software sirve como semáforo para medir la deuda externa de la República Dominicana, con el objetivo de avisar que por ciento se debe y de acuerdo al por ciento actual, que el senado evalúe si es posible aprobar o no cualquier préstamo que este sometiendo el poder ejecutivo. Las estadísticas que brindara la herramienta después de ser implementada aportaran para tomar las mejores decisiones en el presente, pensando en el futuro de la República Dominicana.

La finalidad es poder evaluar el nivel de endeudamiento para sopesar si el préstamo que se tomara aportara al país a corto, mediano o largo plazo y si para cubrir su cuota el gobierno aplicara una reforma fiscal o no. Porque de aplicar la reforma fiscal los ciudadanos de la República Dominicana serán los más perjudicados, al tener que pagar más impuestos para que el gobierno pueda pagar los compromisos contraídos. Sin embargo, de no aplicarse la reforma es porque el gobierno tiene la capacidad de pagar la cuota del préstamo, a través de los bienes o servicios adquiridos.

Para finalizar mientras más alta sea el porcentaje de la deuda externa, menores serán las posibilidades de cumplir con los pagos de la misma y la República Dominicana no podrá aumentar el nivel de desarrollo esperado.

Anexo simulación del software.

BIBLIOGRAFIA

Robert S. Kaplan & David P. Norton (2000) 2da Edición “Cuadro de Mando Integral”

Plan estratégico del senado de la República Dominicana (2015 – 2019)

Mu-Kien Adriana Sang, José Chez Checo y Francisco Cueto Villamán “ El senado de la república, historia y porvenir” primera edición 2006, editora búho, santo domingo República Dominicana.

Autor Santiago Daniel Chávez Landazuri “Elaboración de un tablero de control balanceado como modelo de administración estratégico en una institución: caso cooperativa de ahorros y crédito “san José obrero CIA, LTDA””

http://www.bscdesigner.com/es/kpi_designer_manual/bsc_designer_es.pdf

http://www.senado.gob.do/oai/Portals/0/Documentos/manual_de_organizacion_funciones.pdf

Ley 1-12, estrategia nacional de desarrollo 2030. Santo domingo, República Dominicana 2012, pág. 5, 6, 7 y 8.

Decreto 134-14, reglamento estrategia nacional de desarrollo 2030. Santo domingo, República Dominicana 2014, pág. 12 y 13.

ANEXOS



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto de trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Administración Financiera

Título:

**DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN Y CONTROL
DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SENADO DE
LA REPÚBLICA DOMINICANA
(Periodo 2015-2019)**

Postulante:

Ing. Joel Gálvez Botier
2001-0989

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

**Santo Domingo
República Dominicana
Abril, 2016**

INTRODUCCION

La presente investigación es realizada en el senado de la República Dominicana y lo describimos de la manera siguiente; es un ente representativo, transparente e incluyente del país y junto con la cámara de diputados forman el poder legislativo. Los senadores son elegidos por votación en cada una de las provincias y el distrito nacional.

Al poner en marcha el cuadro de mando integral (CMI) las autoridades del senado de la República Dominicana podrán usar la herramienta como un motor que sirva para impulsar a las personas a cumplir con la misión de la misma. Además el CMI con sus indicadores nos permite traducir la visión y estrategia de la institución, en este proceso se deben integrar a todo el personal y de esta manera darle seguimiento a la estrategia a través de la herramienta.

El CMI nos permitirá conocer cómo integrar los procesos del senado de la República Dominicana, en base a las perspectivas del mismo que son: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas conforman el esquema del cuadro de mando integral.

Los sistemas de gestión con el paso de los años han ido evolucionando de manera significativa, conforma avanza la tecnología. Por tal razón es conveniente que las organizaciones se actualicen para poder seguir siendo una institución competitiva y puedan dar un mejor servicio al cliente y a la vez obtener la información en un periodo más corto de tiempo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el cuadro de mando integral, ya no es un tema solo para las grandes empresas, sino que también se adapta para las pequeñas y medianas empresas, para que puedan competir en un mercado que cada día es más exigente.

Las empresas que deciden implementar el cuadro de mando integral, lo hacen porque al momento de comunicar e implementar sus estrategias han tenido problema. Estos problemas que vienen a solucionar el cuadro de mando integral derivan, de procedimientos de planificación estratégica formales, complejos y prolongados o de su tendencia a centrarse en temas financieros.

La manera tradicional de controlar la gestión empresarial es a través de la medición de los resultados financieros, después de estar terminados y realizar medidas correctivas de ser necesario. Esta manera de proceder evita determinar a tiempo probable el desvío de la gestión, que influye de manera negativa en la obtención de los resultados.

Es fundamental, explorar las causas claves de gestión, no solo financieras que son las que nos permiten observar los objetivos establecidos, sino también los indicadores no financieros que se pueden medir con el compromiso que asumen los empleados de la institución.

Actualmente el senado de la República Dominicana elaboró su plan estratégico institucional, donde define su marco estratégico (misión, visión, objetivos y procedimientos), para brindar un mejor servicio al ciudadano. Con ese paso de avance que dio la institución, se desarrollara el CMI y los indicadores serán introducidos en el software BSC designer pro versión 6.2.1.20, el cual nos dará las proyecciones futuras y esto nos permitirá tener más profundidad a la hora de tomar una decisión y los empleados estarán más comprometidos con la organización, ya que las áreas legislativas y administrativas tendrán una misma dirección.

Este software nos permitirá proyectar diferentes escenarios mientras estemos evaluando diferentes alternativas y de esta manera será más práctico tomar alguna decisión en base a los indicadores que estemos analizando.

En base a estas observaciones, estaremos desarrollando la presente investigación.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir al mejoramiento sostenido de la productividad, la calidad del servicio, del empleo y facilitar el logro efectivo de la misión y visión del senado, mediante el desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta para la gestión y control de los objetivos estratégicos del senado de la República Dominicana.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Implementar y actualizar las políticas, procesos y procedimientos del área de tesorería.
- Implementar el software BSC designer pro versión 6.2.1.20, para el mejor desenvolvimiento de los procesos del senado de la República Dominicana.
- Diseñar e instrumental en el área financiera, el sistema de monitoreo y evaluación para facilitar los proceso de retroalimentación, mejoras continua y toma oportuna de decisiones del senado de la República Dominicana.
- Revisar y adecuar el diseño organizacional del área financiera del senado de la República Dominicana.
- Fortalecer la gestión humana de todos los integrantes del senado de la República Dominicana.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

JUSTIFICACION TEORICA

Es de vital importancia contar con una herramienta de control de gestión administrativa, ya que mediante la implementación del CMI en el senado de la República Dominicana, la alta gerencia puede tomar decisiones de mayor eficacia basado en indicadores financieros y no financieros.

Fundamentalmente el desarrollo de la investigación radica en reconocer que el senado de la República Dominicana, necesita poner en marcha el CMI de la mano con el software bsc designer pro para mantenerse acorde a los avances tecnológicos.

JUSTIFICACION METODOLOGICA

El fin de este trabajo es implementar un modelo para la toma de decisiones adquiriendo la aplicación del CMI, iniciando con planificación estratégica de la institución, empleando mapas estratégicos que nos permitan encauzar las metas del senado en objetivos específicos. Además se emplearan los indicadores financieros en la proyección financiera.

A través del análisis en el desarrollo del CMI como herramienta para la gestión y control de los objetivos estratégicos del senado de la República Dominicana, en la investigación utilizaremos los métodos analítico, descriptivo y sintético, para recopilar todos los datos necesarios que nos indiquen las causas y efecto que se generan en el objeto de estudio.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

A partir de la implementación del CMI las autoridades no solo podrán basarse en los indicadores financieros, sino que para que la decisión sea la de mayor satisfacción para la institución deben de enfocarse también en los indicadores no financieros que están generados debido a su carácter cualitativo y cuantitativo en todas las áreas del senado.

Con este análisis buscamos evaluar el reglamento existente para velar por el cumplimiento del mismo. A demás de proponer mejoras para el mejor desenvolvimiento de la institución mediante el uso del software BSC designer pro.

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Robert S. Kaplan & David P. Norton (2000) 2da Edición “Cuadro de Mando Integral” El CMI, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.¹

Plan estratégico del senado de la República Dominicana (2015 – 2019), la autoría es del equipo de trabajo conducido por la presidenta del senado de la República Dominicana lic. Cristina Lizardo Mézquita, quien lo introduce de la siguiente manera: “el plan condensa una buena parte del trabajo en equipo que se ha realizado hasta el momento, es una muestra fehaciente de voluntad y gran esfuerzo en la estructuración y puesta en marcha de este importante instrumento de desarrollo corporativo”. (P.10)² Coordinación editorial: corrección de estilo Bismar Galán, diseño y diagramación: NG media S.R.L.

Autor Santiago Daniel Chávez Landazuri “Elaboración de un tablero de control balanceado como modelo de administración estratégico en una institución: caso cooperativa de ahorros y crédito “san José obrero CIA, LTDA””, en base a los conocimientos aplicados en esta investigación he podido nutrirme de este material para aplicar los mismos en el desarrollo de este trabajo.³

Mu-Kien Adriana Sang, José Chez Checo y Francisco Cueto Villamán “ El senado de la república, historia y porvenir” primera edición 2006, editora búho, santo domingo República Dominicana.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El cuadro de mando integral es el nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. El CMI, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización.

Institución: entidad pública o privada creada para realizar una labor social, política, cultural o científica.

Gestión: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. <http://definicion.de/gestion/>

Senado: se llama senado a uno de los cuerpos legislativos que actúan, por regla general, dentro del sistema bicameral. Esa cámara alta es llamada en Inglaterra cámara de los lores. Su constitución y atribuciones son muy divergentes, ya que, en algunos países representa a la clase alta del país, en otros el senado representa a las provincias que componen el estado. Puede afirmarse que el senado es un cuerpo compuesto de personas de ciertas calidades que en varias naciones modernas tiene por principal misión ejercer el poder legislativo juntamente con la cámara de diputados. (www.senado.gob.do)

Software: es la agrupación de programas informáticos que permiten realizar las operaciones del sistema de computación y estos se pueden clasificar en:

- Software de sistema
- Software de programación
- Software de aplicación

Procesos: es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. (Carrasco, 2011)

Control interno: es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

(Dr C José Carlos del Toro Ríos, 2005)

Sistema informático: es un conjunto de elementos que se utiliza para obtener de manera automática la información.

Estrategia: es un conjunto de acciones que están dirigidas para alcanzar las metas y objetivos de una entidad.

Indicador (KPI, key performance indicator): son indicadores claves de rendimiento y se utilizan para medir el desempeño de una actividad o proceso, y están vinculados a un objetivo de la organización y se mide en porcentaje.

Meta: es el resultado final de un plan de acción que puede ser personal u organizacional.

Objetivo: es lo que se quiere lograr.

MARCO ESPACIAL

Este estudio se realizara en el palacio del congreso nacional que es donde está el senado de la República Dominicana, ubicado en la av. Enrique Jiménez Moya, esq. Juan de Dios Ventura Simó, centro de los héroes de constanza, maimón y estero hondo (la feria), santo domingo, distrito nacional.

MARCO TEMPORAL

El periodo que abarca esta investigación es el año 2015, en base a esa información es que desarrollaremos el trabajo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

EL TIPO DE INVESTIGACION

Para alcanzar los objetivos trazados en este trabajo la metodología a utilizar es la investigación descriptiva, en la que argumentaremos todo el proceso del CMI.

LOS METODOS DE INVESTIGACION

- Método descriptivo: este método nos ayudara a conocer la situación actual de la empresa y mediante este aplicaremos las medidas correctivas necesarias. Utilizaremos este método para emplearlo en el primer capítulo donde hablaremos de la historia y los elementos que caracterizan al senado de la República Dominicana.
- Método analítico: este comienza con la descripción general de la situación actual del senado para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de los elementos esenciales que son parte de la institución y las relaciones entre sí. Este método será empleado en el desarrollo del segundo capítulo donde implementaremos el software BSC designer pro y aplicaremos el cuadro de mando integral (CMI).
- Método sintético: parte de los elementos esenciales para llegar a un conocimiento general y simplificado. El tercer método será empleado para hacer nuestras recomendaciones y conclusiones con respecto al trabajo investigado.

LAS TECNICAS DE INVESTIGACION:

Documental, las fuentes se obtendrán de los directivos del senado de la República Dominicana, a través de la directora de planificación y desarrollo y sus colaboradores, además de otros documentos que serán consultados y detallaremos a continuación.

Consultaremos:

- Libros
- Tesis
- Manual del software BSC designer pro
- Reglamentos
- Realizaremos un trabajo de campo

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO I: ORIGEN DEL SENADO DE LA REPUBLICA DOMINICANA SU COMPOSICION Y EVOLUCION

- 1.1 Acerca del senado de la República Dominicana
- 1.2 Marco legal del senado de la República Dominicana
- 1.3 Evolución institucional
- 1.4 Misión, visión y valores del senado de la República Dominicana
- 1.5 Ejes y objetivos estratégicos, estrategias derivas y resultados esperados

CAPITULO II: APLICACIÓN DEL SOFTWARE Y VALIDACION DE SUS PRIMERAS EXPERIENCIAS

- 2.1 Descripción del software BSC designer pro
 - 2.1.1 Objetivos del software
 - 2.1.2 Diagramas y gráficos
 - 2.1.3 Mapas estratégicos con sus indicadores
- 2.2 Cuadro de mando integral
- 2.3 Perspectivas del cuadro de mando integral
 - 2.3.1 Perspectiva financiera
 - 2.3.2 Perspectiva del cliente
 - 2.3.3 Perspectiva del proceso interno
 - 2.3.4 Perspectiva de formación y crecimiento

CAPITULO III: EVALUACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DEL SENADO DE LA REPUBLICA DOMINICANA

- 3.1 Reseña del sistema administrativo actual del senado de la República Dominicana
- 3.2 Propuesta de avance para el sistema administrativo del senado de la República Dominicana

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIAS

RECOMENDACIONES

ANEXO

ANEXO II.

Listado de los treinta y dos (32) senadores que representan cada una de las provincias y el distrito nacional de la República Dominicana, periodo constitucional (2010 – 2016)

1. Reinaldo Pared Pérez, Distrito Nacional
2. Rafael Calderón, provincia Azua
3. Manuel Antonio Paula, provincia Bahoruco
4. Edis Mateo Vásquez, provincia Barahona
5. Rosa Sonia Mateo, provincia Dajabón
6. Amílcar Romero, provincia Duarte
7. Adriano Sánchez Roa, provincia Elías Piña
8. Yvonne Chahín, provincia El Seibo
9. José Rafael Vargas, provincia Espaillat
10. Rubén Darío Cruz, provincia Hato Mayor
11. Luis René Canaán, provincia Hermanas Mirabal
12. Juan Orlando Mercedes Sena, provincia Independencia
13. Amable Aristy Castro, provincia La Altagracia
14. Amarilis Santana Cedeno, provincia La Romana
15. Euclides Sánchez, provincia La Vega
16. Arístides Victoria Yeb, provincia María Trinidad Sánchez
17. Félix Nova Paulino, provincia Monseñor Nouel
18. Heinz Vieluf Cabrera, provincia Montecristi
19. Charles Mariotti, provincia Monte Plata
20. Dionis Sánchez, provincia Pedernales
21. Wilton Guerrero, provincia Peravia
22. Francis Vargas Francisco, provincia Puerto Plata
23. Tommy Galán, provincia San Cristóbal
24. Carlos Castillo, provincia San José de Ocoa
25. Félix Bautista, provincia San Juan

26. José María Sosa, provincia San Pedro de Macorís
27. Prim Pujals, provincia Samaná
28. Félix Vásquez, provincia Sánchez Ramírez
29. Julio César Valentín, provincia Santiago
30. Antonio Cruz Torres, provincia Santiago Rodríguez
31. Cristina Lizardo Mézquita, provincia Santo Domingo
32. Manuel Güichardo, provincia Valverde



ANEXO III.



Deuda externa República Dominicana

El informe incluye de 4/14/2016 a 4/14/2016

Document date : 4/14/2016

Creado por Joel Gálvez Botier 4/15/2016

Este informe fue generado con BSC Designer PRO

Tarjeta de resultados compensada Introducción

Perspectiva Financiera

Deuda Externa República Dominicana 2016
Deuda externa suposición abril 2016
Deuda Externa República Dominicana 2018
Deuda externa suposición abril 2018
Deuda Externa República Dominicana 2020
Deuda externa suposición abril 2020

Deuda externa República
Dominicana

Deuda externa República Dominicana

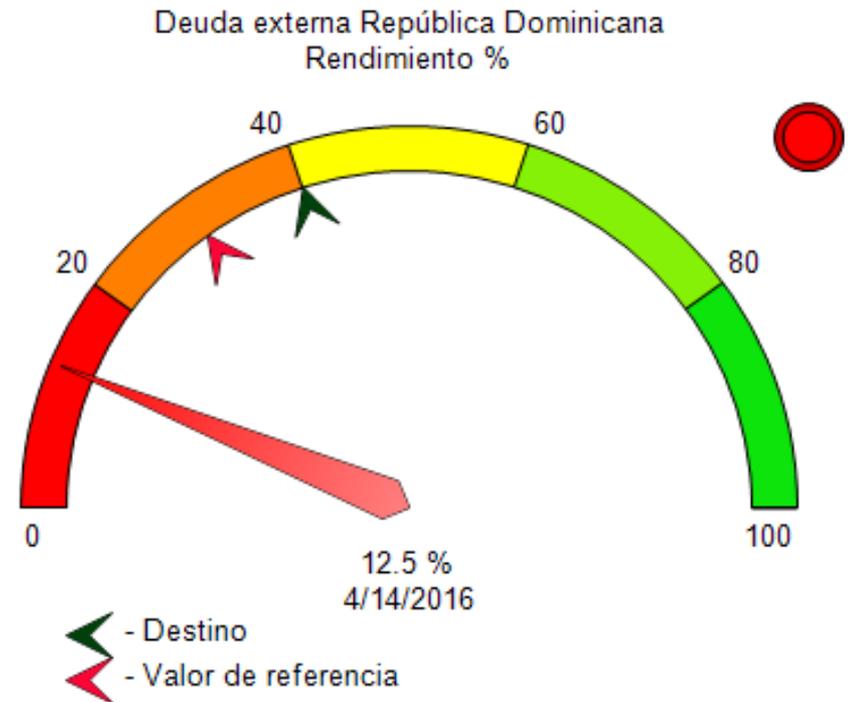
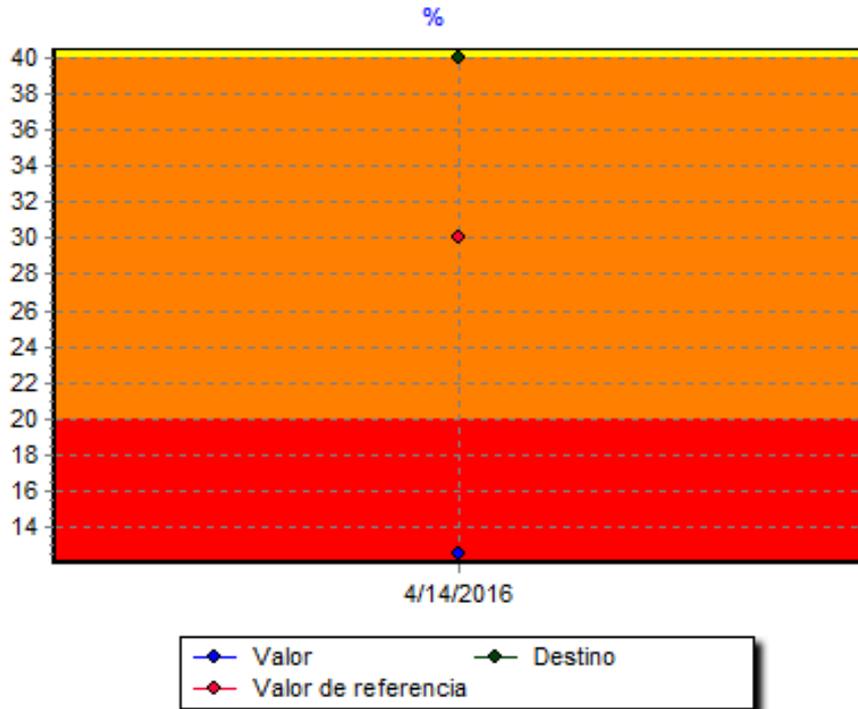
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
🟡 12.5 %	12.5 %	12.5 %	0 %	12.5 %	12.5 %	12.5 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
🟡 0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Valor de referencia : 30 %			Destino : 40 %			

Deuda externa República Dominicana Contiene

Nombre	Tipo	Valor inicial	Valor final	Dinámico
Perspectiva Financiera	Categoría	12.5 %	12.5 %	0 %

Deuda externa República Dominicana

Rendimiento



Perspectiva Financiera

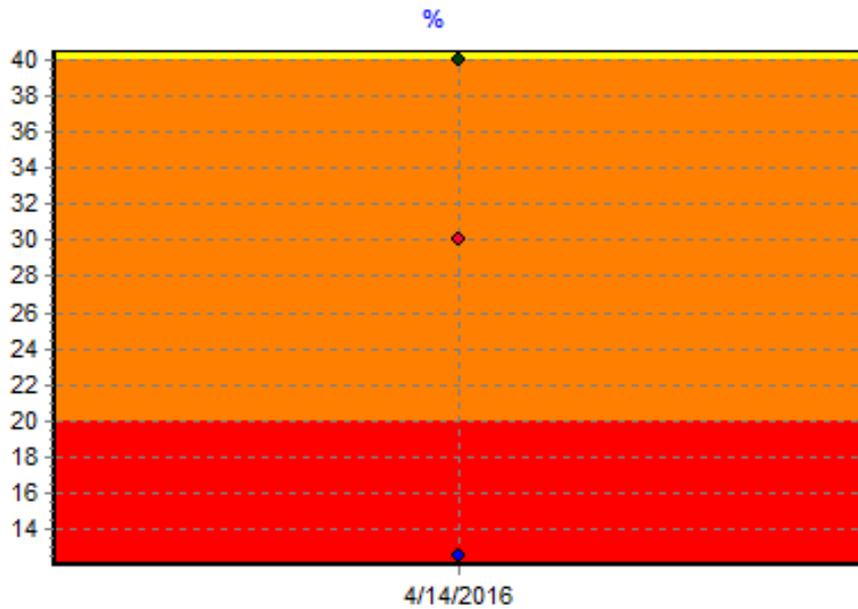
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
🏆 12.5 %	12.5 %	12.5 %	0 %	12.5 %	12.5 %	12.5 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
🏆 0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Valor de referencia : 30 %			Destino : 40 %			
Peso : 5			Original : Deuda externa República Dominicana			

Perspectiva Financiera Contiene

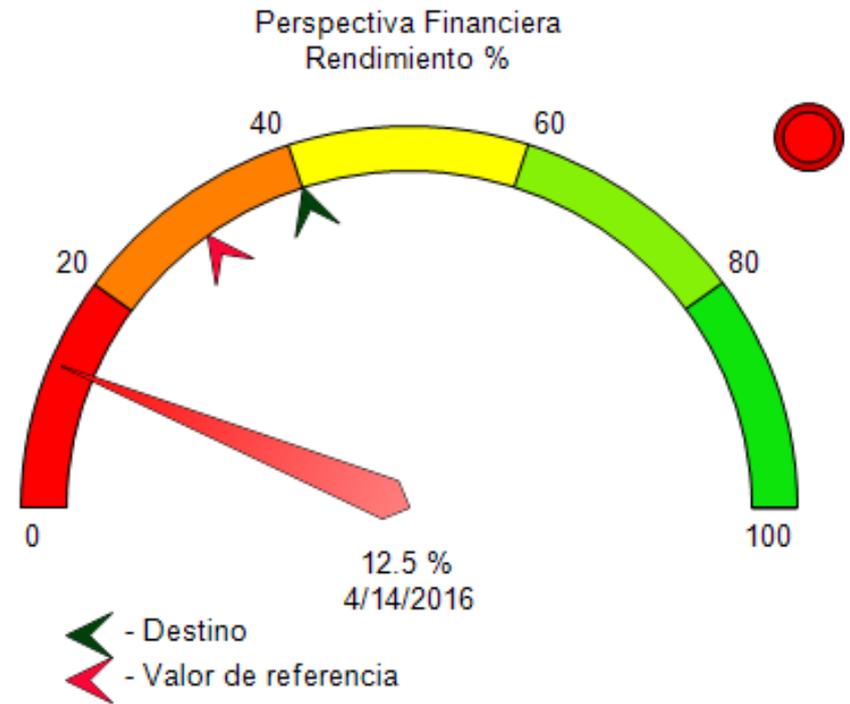
Nombre	Tipo	Valor inicial	Valor final	Dinámico
Deuda Externa República Dominicana 2016	Indicador	35 %	35 %	0 %
Deuda Externa República Dominicana 2018	Indicador	20 %	20 %	0 %
Deuda Externa República Dominicana 2020	Indicador	14 Puntos	14 Puntos	0 Puntos

Perspectiva Financiera

Rendimiento



◆ Valor ◆ Destino
◆ Valor de referencia



Deuda Externa República Dominicana 2016

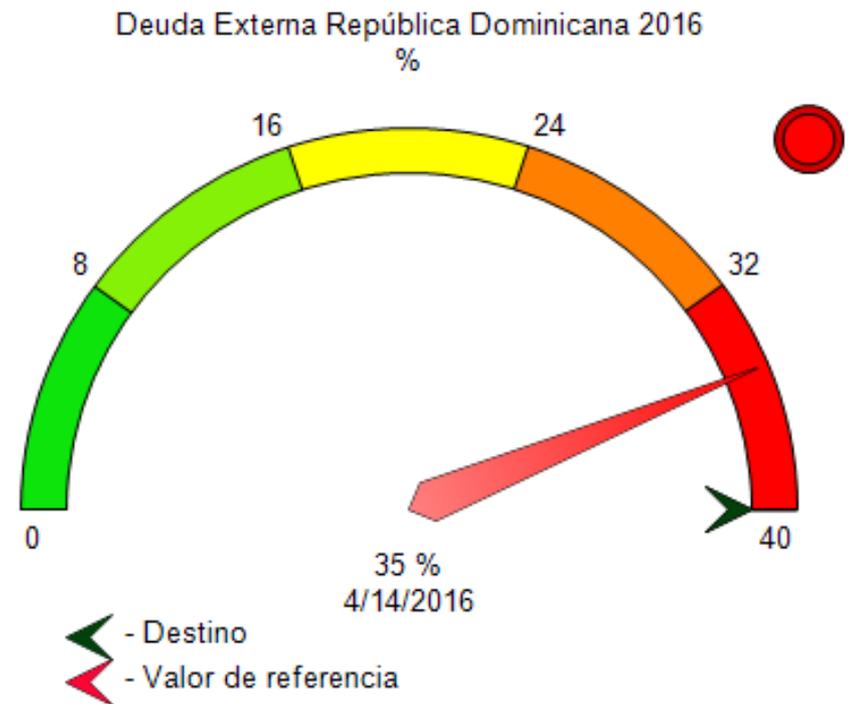
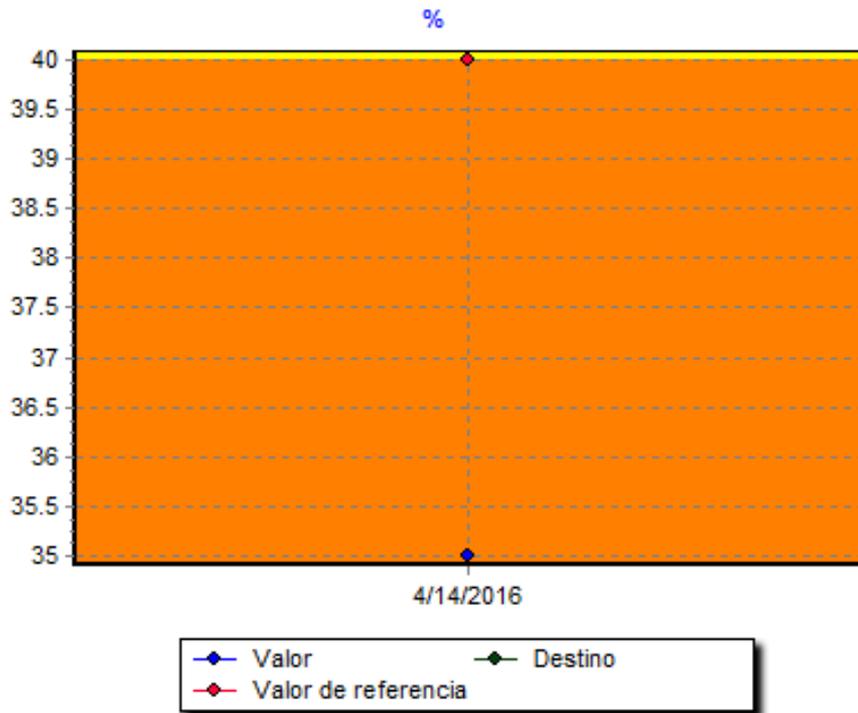
Deuda externa suposición abril 2016

Nombre : Deuda Externa República Dominicana 2016						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
35 %	35 %	35 %	0	35 %	35 %	35 %
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
12.5 %	12.5 %	12.5 %	0 %	12.5 %	12.5 %	12.5 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Valor de referencia : 40 %			Destino : 40 %			
Peso : 6			Original : Perspectiva Financiera			
Medida : %			Optimización : Minimizar			

Descripción del objetivo:

Alertar a los legisladores sobre el nivel de endeudamiento al momento. Nota esto es una suposición para ver el semáforo del software, asumiendo que el país no debe de endeudarse por encima del 40% del producto interno bruto. Condición rojo, en este punto el país está próximo al tope del endeudamiento previsto y debe de ser muy cauteloso si requieren de un préstamo que aumentaría la deuda, para que el país no entre en una crisis económica ya que esto conllevaría a una reforma fiscal para poder recaudar más fondos y poder hacer frente a la situación.

Deuda Externa República Dominicana 2016

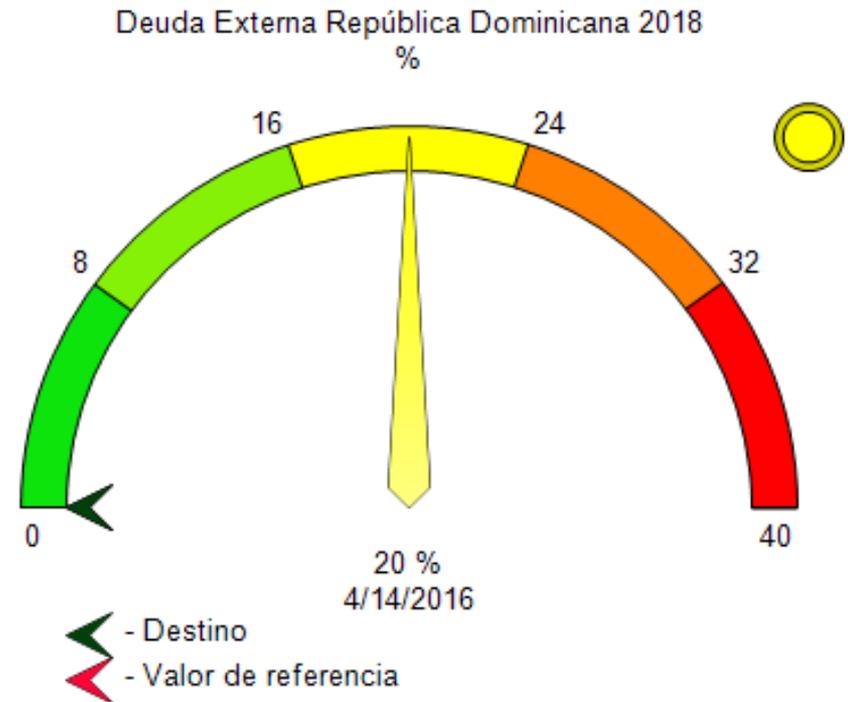
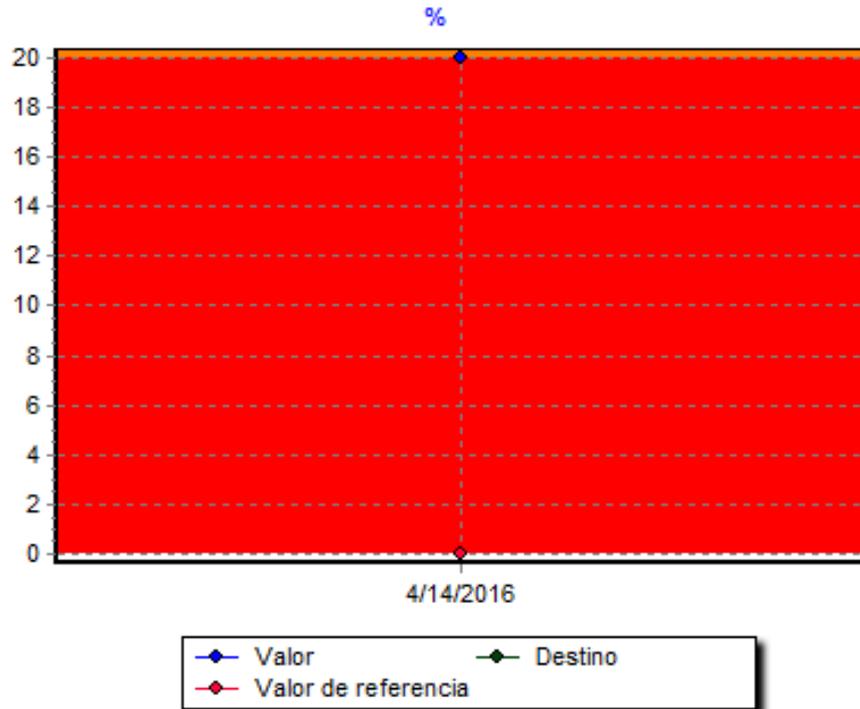


Deuda Externa República Dominicana 2018

Deuda externa suposición abril 2018

Nombre : Deuda Externa República Dominicana 2018						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
→ 20 %	20 %	20 %	0	20 %	20 %	20 %
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
🟡 50 %	50 %	50 %	0 %	50 %	50 %	50 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
🟡 0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Valor de referencia : 0 %			Destino : 0 %			
Peso : 3			Original : Perspectiva Financiera			
Medida : %			Optimización : Minimizar			
Descripción del objetivo:						
Alertar a los legisladores sobre el nivel de endeudamiento al momento. Nota esto es una suposición para ver el semáforo del software, asumiendo que el país no debe de endeudarse por encima del 40% del producto interno bruto. Condición amarillo, en este punto no hay mucho inconveniente pero una decisión errónea ocasionaría un aumento en la deuda sin obtener el resultado esperado.						

Deuda Externa República Dominicana 2018



Deuda Externa República Dominicana 2020

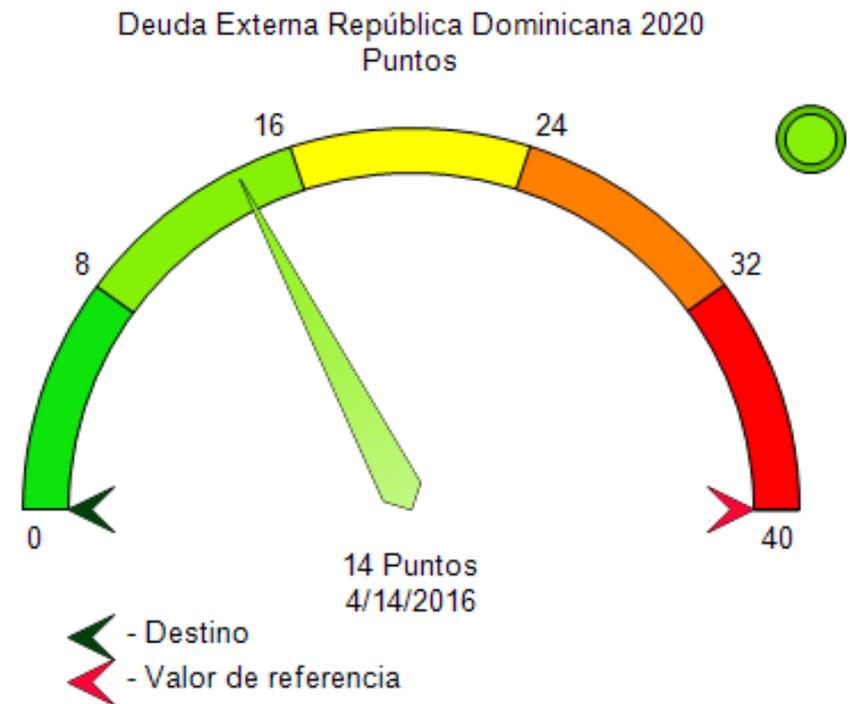
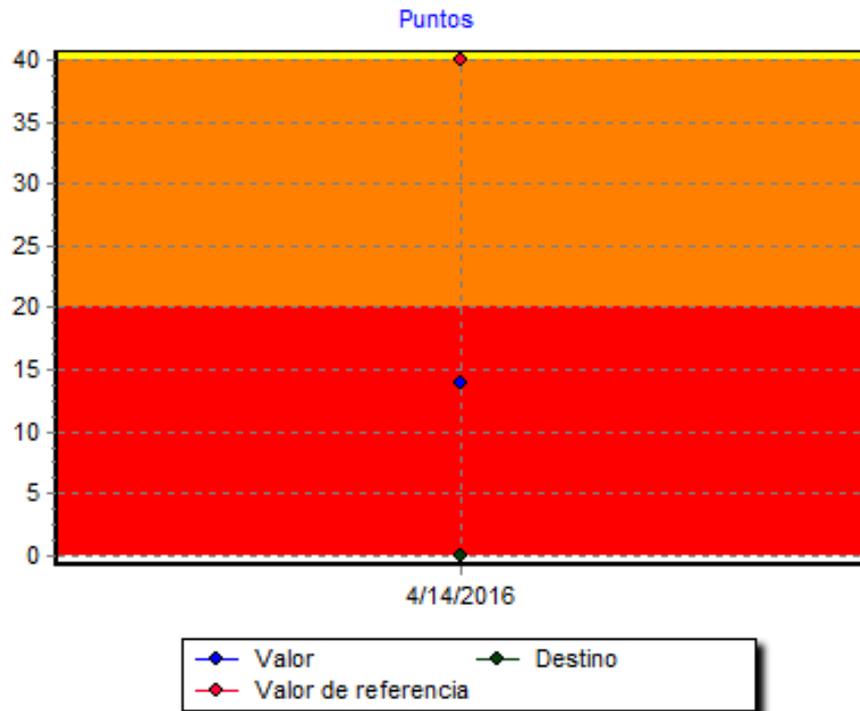
Deuda externa suposición abril 2020

Nombre : Deuda Externa República Dominicana 2020						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
→ 14	14	14	0	14	14	14
Rendimiento						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
● 65 %	65 %	65 %	0 %	65 %	65 %	65 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
● 65 %	65 %	65 %	0 %	65 %	65 %	65 %
Valor de referencia : 40 Puntos			Destino : 0 Puntos			
Peso : 1			Original : Perspectiva Financiera			
Medida : Puntos			Optimización : Minimizar			

Descripción del objetivo:

Alertar a los legisladores sobre el nivel de endeudamiento al momento. Nota esto es una suposición para ver el semáforo del software, asumiendo que el país no debe de endeudarse por encima del 40% del producto interno bruto. Condición verde, en este punto el país está disfrutando de su mejor momento ya que la deuda no es una preocupación principal, pero al momento de solicitar un prestamos deben de estar claro del objetivo que quieren alcanzar para no expandir el nivel de endeudamiento.

Deuda Externa República Dominicana 2020



Predeterminado

