

Escuela de Graduados Maestría en Gerencia y Productividad

Trabajo para optar por el Título de: Maestría en Gerencia y Productividad

Título

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA TESORERÍA NACIONAL DOMINICANA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2016

Sustentante

Raffi Antonio Quero Jiménez, Matrícula 2014-1460

Asesor (a):

Ms. Ma. Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N. Marzo, 2016

RESUMEN

Actualmente el proceso de planificación estratégica de la Tesorería Nacional Dominicana se ve entorpecido debido a la cantidad de información que debe manejar, analizar y reportar el equipo directivo de la institución auxiliándose solamente de la herramienta Excel. consecuencia, el siguiente trabajo de tesis fue realizado con el objetivo principal de proponer la implementación de una plataforma informática para la gestión eficiente de este proceso. A partir de la observación y el análisis de los procesos y procedimientos vigentes para la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de los planes operativos y el Plan Estratégico Institucional 2014-2018; la aplicación de encuestas al personal de la institución que participa en el proceso; y entrevistas expertos; se identificaron las oportunidades de mejoras o puntos claves a atacar con el fin de proponer alternativas para el diseño y la implementación de la plataforma. En este sentido se identificaron los actores e involucrados y las fases y el cronograma de trabajo para el desarrollo del proyecto. En lo adelante, se presenta el escenario deseado una vez mejorados y adecuados los procesos y procedimientos y los resultados esperados con la implementación de la propuesta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN1
CAPÍTULO I ENTENDIMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INTERACCIÓN CON LOS SISTEMAS
INFORMÁTICOS 3
1.1 Conceptos de Sistemas, Procesos y Procedimientos3
1.2 Sistemas Informáticos y su aplicación en la Mejora de Procesos5
1.2.1 Componentes de los Sistemas de Información5
1.2.2 Tipos de Sistemas de Información7
1.3 Antecedentes y Evolución Históricos del Proceso de Planificación Estratégica9
1.4 Proceso de Planificación Estratégica en las Instituciones del Sector Público de la República Dominicana10
1.5 Funciones de la Unidad de Planificación y Desarrollo en las Instituciones del Sector Público de la República Dominicana11
CAPÍTULO II OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TESORERÍA NACIONAL DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2016
2.1 Tesorería Nacional14
2.1.1 Historia14
2.1.2 Industria a la que Pertenece y Descripción del Entorno 15
2.1.3 Datos Estratégicos y Organizativos17
2.1.3.1 Misión, Visión y Valores17

	2.1.3	3.2	Objetivos Estratégicos y Resultados Esperados	18
	2.1.3	3.3	Estructura Organizativa	20
4	2.1.4	Fur	nciones Generales la Tesorería Nacional Dominicana	a 21
4	2.1.5	Cai	rtera de Productos y Servicios	24
4	2.1.6	Des	scripción de los Procesos Productivos	29
4	2.1.7	Ted	cnología y sistemas de información disponibles	33
	2.1.8 Desarr		nciones Principales del Departamento de Planifica	•
			del Proceso de Planificación Estratégica de la Te	
4	2.2.1	Situ	uación Actual	36
	2.2.1	1.1	Procesos, Procedimientos y Registros Actuales	36
;	2.2.2	lde	ntificación de la Problemática	62
	2.2.2	2.1	Análisis de las Encuestas	62
;	2.2.3	Ana	álisis de las Causas	65
	2.2.3	3.1	Diagrama de Árbol del Problemas	66
	2.2.4	Ana	álisis de Alternativas de Solución	68
	2.2.4	1.1	Análisis de Entrevistas	68
	2.2.4	1.2	Alternativas Propuestas	70

CAPÍTULO III PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLATAFORMA INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LO PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN I TESORERIA NACIONAL	OS LA
3.1 Descripción de la Situación Deseada	.71
3.1.1 Diagrama de Árbol de Objetivos	72
3.2 Características de la Propuesta de Implementación de u Plataforma Informática para la Gestión de los Procesos de Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional	la
3.2.1 Mapa de Actores o Involucrados	74
3.2.2 Fases para la Implementación de la Propuesta y cronograr de trabajo	
3.2.3 Componentes Operativos de la Propuesta	80
3.2.4 Roles y Responsabilidades en la Plataforma	81
3.3 Procesos y Procedimientos Mejorados	.82
3.4 Metas Esperadas de la Implementación de la Propuesta	.86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
Anexo	93

INDICE D	DE GR	ÁFIC	os	Pág
Gráfico	No.	1	Estructura Organizativa de la Tesorería Nacional	29
Gráfico	No.	2	Mapa de Procesos de la Tesorería Nacional	38
Gráfico	No.	3	Encuesta sobre Formulación del Plan Operativo Anual	72
Gráfico	No.	4	Encuesta sobre Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual	72
Gráfico	No.	5	Encuesta sobre Herramientas del Proceso de la Planificación Institucional	73
Gráfico	No.	6	Encuesta Asistencia en el Proceso de la Planificación Institucional	74
Gráfico	No.	7	Diagrama de Árbol de Problemas del Proceso de Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional	75
Gráfico	No.	8	Diagrama de Árbol de Objetivos del Proceso de Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional	81
Gráfico	No	a	Mana de Actores	83

INDICE D	E TAB	LAS		Pág.
Tabla	No.	1	Alineamiento Estratégico de la Tesorería Nacional	27
Tabla	No.	2	Cartera de Productos y Servicios de la Tesorería Nacional	33
Tabla	No.	3	Ficha de Proceso de Formulación del Plan Operativo Anual	46
Tabla	No.	4	Procedimiento de Formulación del Plan Operativo Anual (POA)	47
Tabla	No.	5	Formulario: Matriz 1 Planificación Anual	51
Tabla	No.	6	Procedimiento de Costeo y Aprobación del Plan Operativo Anual	52
Tabla	No.	7	Formulario: Costeo de Producción Física	55
Tabla	No.	8	Procedimiento Divulgación del Plan Operativo Anual	56
Tabla	No.	9	Ficha de Proceso de Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual	59
Tabla	No.	10	Procedimiento de Monitoreo y Evaluación del POA	61
Tabla	No.	11	Formulario: Matriz 2: Planificación Trimestral	66

Tabla	No.	12	Formulario: Matriz 3: Planificación y Ejecución Mensual	67
Tabla	No.	13	Formulario: Matriz 4: Ejecución Trimestral	68
Tabla	No.	14	Formulario: Hoja de Monitoreo Mensual por Productos (HMMP)	69
Tabla	No.	15	Formulario: Planilla de Control de Calidad (PCC)	70
Tabla	No.	16	Resultados Obtenidos de las Entrevistas	78
Tabla	No.	17	Cuadro Causas y Alternativas	79
Tabla	No.	18	Características de los Actores	84
Tabla	No.	19	Fases para la Implementación de la Propuesta y cronograma de trabajo	85
Tabla	No.	20	Roles y Responsabilidades en la Plataforma	90
Tabla	No.	21	Procedimiento de Formulación de Plan Operativo Anual (Mejorado)	91
Tabla	No.	22	Procedimiento de Monitoreo y Evaluación del POA (Mejorado)	93

INTRODUCCIÓN

Actualmente el proceso de planificación estratégica de la Tesorería Nacional se ve entorpecido debido a la cantidad de información que debe manejar, analizar y reportar el equipo directivo de la institución auxiliándose solamente de la herramienta Excel. Todo esto provoca la falta de empoderamiento por parte de los directores y encargados, por lo que no utilizan el POA como una herramienta de trabajo y designan estas tareas al personal bajo su cargo. Esto entorpece el cumplimiento de los resultados esperados del Plan Estratégico Institucional 2014-2018 puesto que no se preparan los planes de acciones correspondientes para atacar las desviaciones obtenidas entre las metas planificadas y la ejecución lograda.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la necesidad de una propuesta para la implementación de una Plataforma informática que mejore los procesos de la planificación estratégica de la Tesorería Nacional Dominicana durante el primer cuatrimestre del 2016. Asimismo se pretende determinar de qué manera los procesos y procedimientos vigentes de la planeación estratégica de la Tesorería Nacional afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales e Identificar si las herramientas utilizadas permiten al equipo directivo de la institución planificar y monitorear de forma eficiente el cumplimiento de los resultados, productos y servicios que deben ofrecer a sus usuarios internos y externos.

Para la investigación se utilizaron teorías referentes a investigaciones sobre el tema de Planificación Estratégica Organizacional de entidades, tanto públicas como privadas, que son modelos y pioneras en el tema. También se aplicaron entrevistas a expertos y encuestas al personal que trabaja directamente en la formulación, monitoreo y seguimiento del Plan Operativo Anual con el fin de identificar oportunidades de mejoras en el

proceso actual y posibles alternativas para hacer más robusto y eficiente el proceso de la planificación estratégica.

Los resultados personales que se esperan de este trabajo son adquirir más conocimientos sobre el tema de investigación y presentar la propuesta al equipo directivo de la Tesorería Nacional para su implementación. De igual forma se da cumplimiento a los requisitos establecidos en el *Reglamento Interno para el Trabajo Final de Programas de Especialidad y Maestría* de la universidad APEC para optar por el título de: Maestría en Gerencia y Productividad.

La investigación es de tipo descriptiva y se utilizó el método de estudio deductivo, partiendo de lo general a lo particular. La misma está integrada por un estudio realizado en tres capítulos cuyo contenido es el siguiente.

En el primer capítulo se esboza la conceptualización de términos sobre el proceso de la planificación estratégica y su interacción con los sistemas informáticos con el fin de hacerlo más eficiente. Se explica desde un nivel macro hasta llegar al contexto donde se ubica la Tesorería Nacional Dominicana.

En el segundo capítulo fue definida la Tesorería Nacional, su historia, industria a la que pertenece, datos estratégicos, funciones y cartera de productos. En este orden se presenta un análisis del proceso para la planificación estratégica en la organización con el fin de proponer mejoras que hagan más robusto y eficiente el proceso.

Finalmente, en el tercer capítulo se plantean diferentes estrategias que permiten acoger de una forma estructurada la propuesta y se presentan las mejoras y resultados esperados una vez implementada.

CAPÍTULO I

ENTENDIMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INTERACCIÓN CON LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS

1.1 Conceptos de Sistemas, Procesos y Procedimientos

Al transcurrir el tiempo, las diferentes corrientes del estudio organizacional han convergido en que todas ellas son necesarias y a su vez complementarias. "El cambio de paradigma de indagación en las organizaciones se resume en lo más básico: en el paso del enfoque analítico al enfoque sistémico" (Estévez, 2007). Según Perinat (2007) lo importante de lo que denominamos sistemas no son sus unidades, sino sus relaciones. Este es el concepto fundamental que diferencia el pensamiento analítico del sistémico. Para los analíticos (que son herederos del positivismo) el todo puede entenderse a partir del estudio individualizado del aporte de las partes; en contraste, los sistémicos manifiestan que el todo explica el rol de las partes (a partir de los procesos), o sea que la efectividad del sistema se produce en la sinergia provocada por la interacción de las subunidades.

Estévez (2007) explica que el enfoque sistémico del desarrollo de organizaciones es muy dinámico. El mismo ha sufrido ya tres cambios generacionales en medio siglo: la de investigación de operaciones, que trata la relación entre los sistemas mecánicos y determinísticos; la cibernética y sistemas abiertos; y la de diseño, enfocada en necesidades particulares para obtener resultados deseados. Empero, cada una de estas corrientes ha circunscrito en el análisis de procesos; los cuales son un conjunto de tareas articuladas que transforman insumo de entrada en un producto de salida. Todo el pensamiento sistémico gira en torno procesos, pues son los que al final obtienen resultado por el cual existe una organización (su misión).

"En el marco de los sistemas abiertos el tema de la gestión de procesos cobra la máxima relevancia; ya que, para alcanzar los outputs, definidos como resultados deseados o comprometidos se debe gestionar toda la cadena que va desde la obtención de los insumos y recursos, continuar con las operaciones de transformación y seguir con la entrega de los outopouts comprometidos. Para empezar nuevamente el ciclo del proceso" (Reed y Palmber, 1972, p.4)

Por la definición de Read y Palmber (1972), se deduce que en un proceso intervienen tres partes: los elementos de entrada, los mecanismos de transformación y las variables de salida. Durante el diseño organizacional se debe asegurar un mecanismo de coordinación de personas que controle estos elementos, para que los productos resultantes del último eslabón de la cadena de valor, sean de calidad.

Cuando se habla de procesos resulta necesario mencionar los contrastes y su relación con los procedimientos puesto que éste último es una parte esencial para el logro del primero. Según la Norma ISO 9000:2000 un procedimiento es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

1.2 Sistemas Informáticos y su aplicación en la Mejora de Procesos.

1.2.1 Componentes de los Sistemas de Información

Según Cobarsi-Moreales (2011, p.11), los sistemas informáticos posee dos grandes componentes: los de información y los tecnológicos:

Componente Información: Datos, información y conocimiento son tres de los conceptos básicos que fundamentan cualquier sistema de información. Devanport (2001, pp. 18-19) define estos conceptos en el libro Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben, como sigue:

Los datos son hechos objetivos sobre acontecimientos, que no tienen un significado inherente y que no han sido seleccionados. Las empresas almacenan multitud de datos, como por ejemplo los registros de transacciones comerciales y los blogs de los accesos a sus webs y portales corporativos. La información es un mensaje entre un emisor y un receptor que modifica las expectativas o la disposición del receptor con un significado o un propósito. Este mensaje está basado en datos que han sido procesados para que la información tenga este significado o propósito para el receptor. Entendemos el conocimiento como una combinación fluida de experiencia asimilada, valores e información contextualizada, calidad que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Por ejemplo, el conocimiento que un médico aplica a la hora de formular un diagnóstico, o el conocimiento contenido en la patente industrial de un producto que un experto es capaz de entender y asimilar. Por otro lado entendemos por documento una información fijada materialmente en un soporte con la intención de comunicar. Una parte del conocimiento de las empresas se encuentra documentada explícita y directamente, por ejemplo en manuales, procedimientos, protocolos o patentes. Ahora bien, una gran

parte del conocimiento de las empresas no está documentado, sino que se integra en rutinas, procesos, prácticas, normas que practican las personas. Así, por ejemplo, para su aplicación útil y efectiva, el conocimiento de un técnico o comercial experto requiere la práctica y el contacto habitual con otros expertos. La mera consulta de documentos por parte de un técnico o comercial menos experto puede ayudar a lograr este conocimiento, pero no es suficiente. Las empresas disponen de multitud de documentos, accesibles dentro y fuera de la misma organización a través de varios sistemas de almacenamiento y recuperación de información documental: bases de datos, depósitos documentales (llamados también repositorios), portales e intranets corporativos, buzones de correo electrónico, etc. La consulta de una selección de estos documentos puede ayudar a cubrir una necesidad informativa de un usuario en una situación concreta.

Componentes tecnológicos: Los sistemas de información tienen los siguientes fundamentos tecnológicos principales: la digitalización de la información y su codificación binaria, y la red internet.

La información digital se contrapone a la información analógica, que tiene un rango continuo de valores. La información digital de un dispositivo electrónico se codifica, se representa, en binario. Cada carácter del código binario representa dos estados o niveles, convencionalmente simbolizados por «ceros» y «unos». Con un solo carácter podemos representar 2 valores, lo cual representa un bit de información. Con un conjunto de n caracteres podemos representar 2n valores diferentes. Por lo tanto, con un conjunto de 8 caracteres podemos representar todos los signos del teclado alfanumérico de un ordenador (28 = 256 signos). Esta codificación binaria facilita enormemente el transporte, el almacenamiento y el procesamiento de la información. Y el contenido informativo propiamente dicho puede ir acompañado de una serie de metainformación—o información sobre la información- útil: destino de la información,

metadatos para facilitar el almacenamiento y la recuperación, etc. La capacidad de comunicación en red es la otra evolución principal que fundamenta nuestros sistemas de información, puesto que posibilita una interacción multidireccional. Gracias al desarrollo de internet, la multitud de redes de telecomunicaciones existentes a nivel local pueden comunicarse entre ellas y conectan a personas y empresas en una red global.

1.2.2 Tipos de Sistemas de Información

Cobarsí-Morales (2011, pp.59-67) en su libro *Sistemas de información de la Empresa* menciona los siguientes tipos de Sistemas de Información:

Sistemas de apoyo a la gestión integrada

Gestión de la relación con el cliente Estos sistemas facilitan el mantenimiento de una relación a largo plazo con los clientes, proporcionándoles un tratamiento óptimo y personalizado, a los efectos de maximizar la rentabilidad de estos para la empresa.

Gestión de la cadena de suministro Estos sistemas, denominados en inglés supply chain management (SCM), ayudan al conjunto de procesos a través de los cuales fluyen los productos desde los proveedores a los clientes finales, pasando por plantas, almacenes, distribuidores y cualquier otra instalación, sea de la misma empresa o de empresas colaboradoras. Pueden incluir planificación de la producción en función de las previsiones de demanda, gestión de pedidos, gestión de inventarios, gestión del transporte, facturación y pago.

Gestión integrada de los recursos de la empresa Estos sistemas permiten una gestión integrada de los datos de la empresa, sobre un solo repositorio, aúnan la gestión de procesos en los que intervienen diferentes departamentos, refuerzan el control sobre la estructura organizativa y fomentan una mayor disciplina en la organización.

Sistemas de apoyo a la toma de decisiones

Sistemas de información para la gestión Son utilizados por parte de mandos intermedios y operativos como apoyo a la gestión de problemas estructurados. Se denominan en inglés management information systems (MIS). Habitualmente producen informes de forma perió- dica y con la misma estructura para facilitar la monitorización y el control de la actividad de la empresa.

Sistemas de apoyo a la decisión

Los decisión support systems (DSS) están orientados a apoyar a directivos en la resolución de problemas de aná- lisis semiestructurados y desestructurados. En vez de en informes o búsquedas parametrizadas como los MIS, se fundamentan en técnicas orientadas al descubrimiento de pautas y tendencias sobre grandes masas de datos (online analytical processing y minería de datos). Y utilizan modelos predictivos para ayudar en la toma de decisiones.

Sistemas de información para ejecutivos

En inglés se llaman Executive Information Systems. Estos sistemas proporcionan un cuadro de mando global a la alta dirección, basado en una selección de indicadores. Están enfocados a facilitar la gestión estratégica, de forma que se pueda conocer hasta qué punto la acción en toda la organización está orientada correctamente a la consecución de los objetivos y los resultados definidos por el plan estratégico. Dada la complejidad de las organizaciones actuales y su entorno, es una herramienta de importancia creciente.

Sistemas de apoyo a la decisión en grupo

Los sistemas comentados hasta ahora apoyan a los directivos en su tarea de toma de decisiones a título individual, y en situaciones donde el marco general de toma de decisiones y la información clave está habitualmente bastante estructurado. En cambio, los group decision support systems (GDSS) apoyan la toma de decisiones colegiada o en grupo, en situaciones en que el problema de la toma de decisiones está desestructurado y abierto (como por ejemplo la concepción de un nuevo producto, la gestión de crisis, etc.).

1.3 Antecedentes y Evolución Históricos del Proceso de Planificación Estratégica

"La planeación como parte fundamental de los procesos administrativos tuvo sus inicios 1,300 a.c., Por ejemplo los egipcios la utilizaron para la construcción de templos y pirámides. Estas prácticas también fueron implementadas por los chinos puesto que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias para una adecuada administración pública. La construcción de la muralla china es una evidencia palpable de planeación, organización y control. En lo adelante la iglesia católica romana es la que tuvo mayor eficiencia al proponer objetivos claros y la utilización de técnicas administrativas" (O'Donell, 1986, p. 26).

Con la evolución administrativa se consiguió disponer de técnicas modernas de aplicación para la Planificación Formal. En los años 50 se utilizó el término Planeación Estratégica Formal, la cual fue implementada por algunas empresas comerciales durante esta década. El término de Planificación estratégica ha ido actualizando con el paso del tiempo y en la actualidad es un requisito indispensable para lograr el éxito comercial de las organizaciones.

1.4 Proceso de Planificación Estratégica en las Instituciones del Sector Público de la República Dominicana.

Los procesos de desarrollo y modernización en la administración pública son el producto del diagnóstico consciente y abierto de las realidades actuales; y de las oportunidades que tienen las mismas para ser transformadas en el tiempo. La República Dominicana se encuentra hoy en día en este trayecto del cambio, cuyos enfoques buscan fortalecer la institucionalidad del sector público; la calidad en los servicios básicos que ofrece el Estado a la sociedad; la diversificación e integración de una economía competitiva y la sostenibilidad ambiental y de recursos.

El Ministerio de Hacienda (2010) destaca en su *Plan Estratégico Institucional 2011-2015* (pp. 30-31) que la gestión de gobierno de la República Dominicana, en un esfuerzo de generar los cambios en la Administración Financiera, emitió en el año 1996 el Decreto No.581-96, con el mandato de diseñar y elaborar un Programa de Administración Financiera (PAFI) y solicitar apoyo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el propósito de financiar la implementación de dicho Programa.

De igual forma indica que el Gobierno dominicano cumple su cometido al lograr una asistencia técnica del organismo internacional, formalizado mediante la firma del Convenio de Cooperación Técnica 1093/OC-DR, a mediados del 1998 y ratificada posteriormente por el Congreso en el mes de septiembre del 2000. En marzo de 2001 el BID declara cumplidas las condiciones previas para que en mayo del mismo año se realice el primer desembolso del préstamo 1258/OC – DR suscrito entre el Gobierno Dominicano y el BID, destinado a la Reforma y Modernización de la Administración Financiera de República Dominicana.

En esa misma línea menciona el objetivo de la Reforma de la Hacienda Pública que es modernizar y adecuar la administración en función a los nuevos requerimientos de un Estado moderno, que mediante una mayor transparencia en la administración de los recursos públicos, contribuya a

implantar una gestión con capacidad para enfrentar con eficiencia y eficacia las demandas de la comunidad, en un entorno globalizado y cada vez más interdependiente.

Entre las debilidades de la Administración Financiera Pública se destaca, por su importancia, en primer orden, la ausencia total de elementos estratégicos en la formulación del presupuesto, por no obedecer a lineamientos de la planificación estratégica, limitando la formulación del presupuesto a una práctica de incremento de las asignaciones presupuestarias, cuyos orígenes se atribuye a la centralización de las decisiones sobre asignación de recursos públicos.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se inicia una restructuración en el proceso de la Planificación Estratégica en el Estado. El órgano responsable de garantizar que las instituciones financieras públicas acaten y cumplan con este apartado es el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo cuyas funciones y deberes están especificados en la Ley de planificación e inversión pública no. 498-06. Esta a su vez dicta los procesos y metodologías a llevar a cabo por las instituciones para instaurar de forma efectiva un proceso de Planeación Estratégica.

1.5 Funciones de la Unidad de Planificación y Desarrollo en las Instituciones del Sector Público de la República Dominicana

La gestión de la Planificación y el Desarrollo Institucional es transversal a todas las operaciones que realizan las instituciones del Sector Público y privado, tanto a nivel estratégico como táctico, proporcionando a los directivos y colaboradores de un conjunto de técnicas administrativas para la mejora continua.

En el año 2006 fue promulgada la Ley de Planificación e Inversión Pública, No. 498-06. En ésta se establecen las funciones de las Unidades de Planificación y Desarrollo en el Artículo 22 del Capítulo V correspondiente al Título II, entre estas están:

- a) Preparar, con base en las prioridades sancionadas por el Consejo de Gobierno, en las políticas definidas por la máxima autoridad de la respectiva institución y en las políticas, normas, instructivos, procedimientos y metodologías impartidas por el Secretariado Técnico de la Presidencia, los planes estratégicos institucionales, que servirán de base para la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Publico.
- b) Preparar el proyecto de plan de inversiones públicas del área de su competencia y evaluar la factibilidad técnico-económica de cada uno de los proyectos de inversión a ser incorporados en el sistema de información y seguimiento de la cartera de proyectos que administre el Secretariado Técnico de la Presidencia.
- c) Supervisar y evaluar el impacto logrado en el cumplimiento de las políticas y planes institucionales a través de la ejecución de los programas y proyectos.
- d) Preparar propuestas de revisión de estructuras organizativas y de reingeniería de procesos, incluyendo los respectivos componentes tecnológicos, a efectos de optimizar la gestión de la institución en el marco de las responsabilidades asignadas a la misma para el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos.

Así mismo, en el Artículo 25 del Título III, se especifican los instrumentos de la planificación que serán utilizados en el Sector Público de la República Dominicana y la alineación e integración que los mismos deben poseer. Estos son:

a) *Estrategia de Desarrollo*, que definirá la imagen-objetivo del país a largo plazo y los principales compromisos que asumen los Poderes del Estado y los actores políticos, económicos y sociales del país tomando en cuenta su viabilidad social, económica y

política. Para ello se identificaran los problemas prioritarios que deben ser resueltos, las líneas centrales de acción necesarias para su resolución y la secuencia en su instrumentación. Sera resultado de un proceso de concertación y deberá ser aprobada por ley del Congreso de la Republica. Los avances logrados en la consecución de la imagen objetivo serán evaluados cada 10 años con la participación de los Poderes y actores mencionados. De ser necesario, se efectuara su actualización y/o adecuación, considerando las nuevas realidades que se presenten en el context0 mundial y nacional, Esta actualización y/o adecuación será aprobada por el Congreso de la República.

- b) Plan Nacional Plurianual del Sector Público que, con base en lineamientos de la Estrategia de Desarrollo, así como en la política fiscal y el marco financiero del Presupuesto Plurianual elaborados por la Secretaria de Estado de Finanzas, contendrá los programas y proyectos prioritarios a ser ejecutados por los organismos del Sector Público no financiero y 1os respectivos requerimientos de recursos.
- c) Planes Regionales, que expresaran las orientaciones del Plan Nacional Plurianual del Sector Público en los ámbitos regionales del país e incluirá la participación de los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional.
- d) Planes Estratégicos Sectoriales e Institucionales a mediano plazo, que expresaran las políticas, objetivos y prioridades a nivel sectorial e institucional. Los planes estratégicos institucionales deberán estar compatibilizados con los respectivos planes sectoriales que los comprenden".

CAPÍTULO II

OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TESORERÍA NACIONAL DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2016

2.1 Tesorería Nacional

2.1.1 Historia

La Tesorería Nacional surge con la creación del Administrador General de Hacienda (Reglamento Provisional No. 26 del 22 de Diciembre del 1844).

Originalmente, fue nombrado un Administrador de Hacienda en las provincias de Santiago y la Vega, que ejercerían las funciones de Tesorero. Se crearon dos Tesorerías Centrales; una en Santiago a cargo de un Administrador Principal, y otra General para el resto del país, bajo la responsabilidad de un Administrador General.

La Ley No. 42 sobre Hacienda, del 12 de Junio de 1845, crea el cargo de Contador General de Hacienda, quien ejercía de Tesorero, pero posteriormente la Ley No. 563 de fecha 20 de Noviembre de 1920, crea los puestos de Tesorero y de Auditor de la República, en la Secretaría de Estado de Hacienda y Comercio, suprimiendo el de Contador General.

La promulgación de la Ley No.1113 sobre Hacienda, de fecha 3 de Mayo de 1929, crea la Oficina del Tesorero y el puesto de Tesorero de la República, confiriéndole funciones y deberes más amplios que los establecidos en las leyes anteriores, con la finalidad de que se dedicara al desempeño y ejercicio de cuantos deberes y facultades se relacionaran con la recaudación, custodia, desembolso y contabilidad de los fondos públicos.

La Ley de Tesorería No. 3893, del 9 de Agosto de 1954, cambió la denominación de la Oficina del Tesorero por la de Tesorería Nacional, asignándole la función de recaudador y pagador del Estado como dependencia de la entonces Secretaría del Tesoro y Crédito Público, hoy Ministerio de Hacienda. Mediante esta misma Ley, surge la Sección de Pagos, una Sección de Especies Timbradas, una Oficina de Suministros y las demás divisiones administrativas que fueren necesarias.

Asimismo, la Ley No. 2461 del año 1950, establece la responsabilidad de la emisión de las Especies Timbradas, o sea, sellos para el pago de impuestos, derechos, tasas o contribuciones a la Tesorería Nacional. De igual forma, la Ley No. 82 del año 1961, otorga facultades al Tesorero Nacional, para retener el pago de los sueldos a los funcionarios públicos que no cumplan con el requisito de presentar una declaración jurada del inventario de sus bienes al momento de asumir o dejar el puesto en que fueron designados.

Dentro del proceso de Reforma y Modernización del Estado, iniciado e impulsado por el Señor Presidente Dr. Leonel Fernández, se promulgo la Ley No. 567-05 y su Reglamento de Aplicación Decreto No.441-06 que facultan a la Tesorería Nacional como el Órgano Rector del Sistema de Tesorería, le ordena establecer la Cuenta Única del Tesoro y realizar las funciones de Gerencia Financiera del Estado Dominicano.

2.1.2 Industria a la que Pertenece y Descripción del Entorno

La Tesorería Nacional de la República Dominicana es una institución del Sector Público No Financiero. Forma parte del Sistema Integrado de Administración Financiera de Estado (SIAFE), cuyo órgano rector es el Ministerio de Hacienda, y tiene como objetivo sistematizar las operaciones de programación, administración, evaluación y control de los recursos financieros del Estado, incluyendo el desarrollo de mecanismos que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento

financiero del Sector Público, además de ser útil para la conducción de las instituciones y para evaluar la gestión de los funcionarios responsables.

El (SIAFE), está compuesto por subsistemas que son Órganos Rectores. En lo adelanta mencionamos estos subsistemas y su relación con el sistema de Tesorería son:

- Presupuesto Público: La Tesorería participa con esta en la elaboración de la Programación Anual de Caja del Gobierno Central; en la fijación de la cuota periódica de compromiso que elabora Presupuesto; fijan la cuota de pago para las instituciones del gobierno central
- Tesorería
- Contabilidad Gubernamental
- Crédito Público.

El (SIAFE) también está relacionado con elementos que son complementarios en la Administración Financiera Gubernamental, manteniendo con ellos unidad conceptual y metodológica en cuanto al registro, procesamiento y presentación de la información financiera, los cuales se denominan Sistemas Conexos, enumerados a continuación:

- Planificación e Inversión Pública
- Gestión de Recursos Humanos
- Administración Tributaria
- Compras y Contrataciones
- Administración de Bienes Nacionales

2.1.3 Datos Estratégicos y Organizativos

2.1.3.1 Misión, Visión y Valores

"Misión: Garantizar la liquidez y el cumplimiento de los desembolsos programados, mediante la administración centralizada de los recursos del tesoro público.

Visión: Ser una institución funcionalmente integrada, modelo de gestión, que brinda un servicio oportuno y de calidad, con un personal altamente calificado y comprometido.

Valores:

Compromiso: Contribuimos al desarrollo de la organización, dando lo mejor de nosotros con dedicación y responsabilidad.

Integridad: Actuamos apegados a los principios éticos y morales.

Transparencia: Desempeñamos nuestras acciones con claridad, veracidad y abiertos siempre a la consulta pública.

Equidad: Ofrecemos a nuestros usuarios servicios en igualdad de condiciones." (Tesorería Nacional, 2011, p. 41).

2.1.3.2 Objetivos Estratégicos y Resultados Esperados

Tabla No. 1

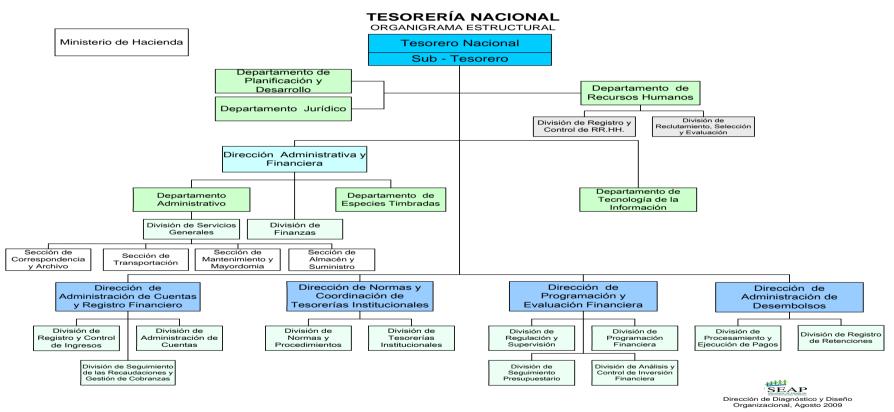
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO								
EJES ESTRATÉGI- COS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADO ESPERADO					
Rectoría del Sistema de	Regular y supervisar el funcionamiento del Sistema de	1.1 Regulación del Sistema de Tesorería en el	1.1.1 Reguladas las instituciones del Sector Público no Financiero.					
Tesorería.	Tesorería en el sector público no financiero.	sector público no financiero.	1.1.2 Desarrollada las capacidades de las instituciones del Sector Público no Financiero en relación al sistema de tesorería.					
		2.1 Programación Financiera	2.1.1 Programados los recursos y egresos del sector público no financiero.					
	Prever niveles de	Integral.	2.1.2 Determinados los déficit o excedentes estacionales de caja.					
	disponibilidad de		2.2.1 Centralizados los Recursos del sector público no financiero.					
Administra- ción de la	caja adecuados que permitan determinar los excedentes o	2.2 Administración del sistema de	2.2.2 Administradas por el tesoro todas las Cuentas Bancarias de las Instituciones Públicas no Financieras.					
liquidez.	déficit de caja, garantizando el cumplimiento de las	Cuenta Única.	2.2.3 Canceladas las obligaciones del tesoro según fechas de vencimiento					
	obligaciones del Tesoro.	2.3 Gestión de	2.3.1 Controlados los riesgos financieros asociados a la inversión financiera.					
		Instrumentos Financieros	2.3.2 Colocados los Excedentes Estacionales de Caja.					
			2.3.3 Gestionado el Financiamiento de Corto Plazo.					

	Implementar un modelo integral y		3.1.1 Fortalecida la Normalización de la Gestión Institucional de la Tesorería Nacional.
	eficiente de gestión		3.1.2 Identificados y Comprometidos los servidores de la Tesorería
	institucional		Nacional con el Marco Estratégico Institucional.
	mediante un	3.1	3.1.3. Institucionalizada la Gestión de Planificación de la Tesorería
	conjunto de	Fortalecimiento	Nacional.
	estrategias de	del programa de	3.1.4 Implementado un Sistema de Gestión de Calidad Institucional.
	desarrollo	Desarrollo	3.1.5 Satisfechas las necesidades físicas y materiales de los
	organizacional	Organizacional.	servidores de la TN.
	basadas en un		3.1.6 Satisfecho los requerimientos financieros de las áreas
	sistema de		funcionales de la Tesorería Nacional.
Fortalecimien-to	evaluación del		3.1.7 Posicionada la Imagen de la Tesorería Nacional.
Institucional.	desempeño	3.2	3.2.1 Normalizada la Administración de los Recursos Humanos.
	institucional y en un conjunto de	Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos.	3.2.2 Satisfechos los servidores de la TN con su desarrollo integral.
	estrategias de gestión de		3.2.3 Mejorado el desarrollo y desempeño de los servidores de la Tesorería Nacional.
	personal, orientadas a	3.3	3.3.1 Gobierno Electrónico de la Tesorería Nacional Implementado.
	favorecer la calidad del trabajo, la	Fortalecimiento de los Sistemas de Información y Servicios de Atención al Ciudadano.	3.3.2 Sistemas tecnológicos y de data asegurados.
	productividad y la		3.3.3 Optimizado de los servicios tecnológicos.
	satisfacción de los clientes internos y externos.		3.3.4 Satisfechos los requerimientos tecnológicos institucionales.
		<u> </u>	Fuente: Tesorería Nacional 2011 no 43-61

Fuente: Tesorería Nacional, 2011, pp. 43-61

2.1.3.3 Estructura Organizativa

Gráfico No.1



Fuente: Fuente: Tesorería Nacional, 2011, pp. 17

2.1.4 Funciones Generales la Tesorería Nacional Dominicana

Las funciones de la Tesorería Nacional están descritas en el Artículo 8 de la Ley No. 567-05. Entre estas están:

- Participar en la definición de la programación financiera del Sector Público no Financiero, que en el marco de la política fiscal, apruebe el Poder Ejecutivo.
- Elaborar, en coordinación con la Dirección General de Presupuesto, la Programación Anual de Caja del Gobierno Central y evaluar su ejecución.
- Aprobar la Programación Anual de Caja elaborada por las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras y remitirla a la consideración del Ministro de Hacienda.
- Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de la Programación Anual de Caja, a la que se refiere el numeral anterior.
- Percibir, centralizar y registrar los ingresos públicos recaudados tanto en el territorio nacional como en el exterior.
- Participar en la fijación de las cuotas periódicas de compromiso, en coordinación con la Dirección General de Presupuesto y la Dirección General de Inversión Pública.
- Fijar cuotas periódicas de pago del Gobierno Central, en coordinación con la Dirección General de Inversión Pública y la Dirección General de Presupuesto, basándose en la disponibilidad de fondos, en la programación de los compromisos y en los gastos efectivamente devengados.

- Administrar los recursos a disposición del Tesoro Nacional, tomando en cuenta los flujos previstos de ingreso, financiamiento y gastos.
- Ejecutar los pagos originados en obligaciones previamente contraídas por el Gobierno Central, así como las transferencias que requieran los restantes organismos públicos, siempre que estén ordenadas por la autoridad competente.
- Registrar en el sistema de información financiera los movimientos de ingresos y egresos que ejecuta.
- Realizar la colocación de recursos financieros de la Tesorería Nacional y las operaciones de mercado que resulten convenientes.
- Establecer las normas metodológicas y de procedimiento relativas al manejo de las tesorerías que operen en el ámbito del sector público no financiero, y ejercer la supervisión técnica de dichas tesorerías.
- Administrar el sistema de Cuenta Única del Tesoro.
- Mantener informado permanentemente al Ministro de Hacienda sobre los movimientos y situación de las Cuentas del Tesoro.
- Suscribir conjuntamente con el Ministro de Hacienda, las Letras del Tesoro previamente autorizadas por el Presidente de la República.
- Llevar a cabo la administración de las cuentas bancarias bajo su cargo, así como de las que correspondan entre las subcuentas que integren la Cuenta Única del Tesoro.

- Autorizar la apertura y cierre de las cuentas bancarias requeridas por los Organismos del Gobierno Central y las Instituciones Descentralizadas o Autónomas no Financieras, comunicando formalmente tales decisiones a la Dirección General de Contabilidad y a la Contraloría General de la República.
- Supervisar que las instituciones comprendidas en el ámbito de la Ley 567-05, lleven a cabo la conciliación de las cuentas bancarias que administren, sin perjuicio de las atribuciones, de los demás organismos rectores de control y registro.
- Ejecutar los embargos que ordene la justicia y las cesiones de crédito de terceros, de acuerdo con lo que establezca el Reglamentote Aflicción de la Ley de Tesorería Decreto 441-06.
- Custodiar los fondos, garantías y valores pertenecientes al Gobierno Central o de terceros que se pongan a su cargo.
- Custodiar todas las especies timbradas no distribuidas, registrando sus existencias y movimientos en el sistema de información financiera. Las instituciones receptoras de las especies timbradas serán responsables de su administración y control.
- Todas las demás actividades que le asigne el Reglamento de la presente Ley.

2.1.5 Cartera de Productos y Servicios

Tabla No. 2

Nombre del Producto/ Servicio	Nivel de Prioridad	Marco Legal/ Estratégico/ Funcional	Caracterización	Nivel de Desarrollo	Área Funcional Productora
Cuenta Única del Tesoro implementada en el Gobierno Central	A	Ley No. 567- 05, Art. : Lit.13	Subsistema de Tesorería en el que interviene la integración sinérgica de las unidades organizacionales, con el fin de concentrar en un solo administrador la gestión del recurso liquido del Estado Dominicano.	Implementación Avanzada	Tesorería Nacional
Cuentas Bancarias del Sector Público Aperturada, Actualizadas y Cerradas	Α	Ley No. 567- 05, Art. : Lit.17	Actividad de regulación cuyo objetivo es disminuir la apertura (sin criterios claros) de cuentas bancarias y así, controlar el mantenimiento de saldos ociosos del Estado.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Cuentas y Registros Financieros
Cuentas Bancarias Administradas y Conciliadas	Α	Ley No. 567- 05, Art. : Lit.16	Operación consistente en la confrontación de los movimientos registrados en el banco agente de las cuentas administradas por Tesorería y los datos de la organización.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Cuentas y Registros Financieros

Elaboración y Remisión de Estados de Subcuenta	A	Estrategia General de la Fase I de la CUT.	Informe que refleja los movimientos individualizados de las subcuentas contenidas en la CUT y que son remitidos a los titulares de las mismas, para fines de contraste con balance en libro.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Cuentas y Registros Financieros
Administración de la Disponibilidad del Tesoro	A	Manual General de Funcionamien to de la CUT.	Monto de recursos con que cuenta la Tesorería Nacional para hacer frente a la demanda de gastos existentes; en esta se consideran los movimientos en tránsito.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Cuentas y Registros Financieros
Transferencias Bancarias al Gobierno General ejecutadas.	A	Ley No. 567- 05, Art. : Lit.9 Estrategia Primera Fase CUT	Acción consistente en remitir íntegramente (según lo establecido en la orden presupuestaria o la programación de ingresos y gastos) los montos requeridos y que son acreditados en la cuenta bancaria del beneficiario.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Cuentas y Registros Financieros
Gestión de Pago de Servicio de la Deuda.	A	Ley No. 567- 05, Art. 17	Conjunto de pagos por concepto de intereses y amortización de capital que realiza el Estado Dominicano con algún acreedor. En este servicio se envuelven operaciones de gestión de mercado para la adquisición de divisas.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Cuentas y Registros Financieros

Normas de Regulación del Sistema de Tesorería Implementadas	В	Ley No. 567- 05, Art. : Lit.12	Dossier de documentación que permite a la Tesorería Nacional ejercer su función de órgano rector. A través de las mismas, se proveen lineamientos generales e instrucciones para la estandarización de los procedimientos de gestión de tesorería.	Funciona- miento Regular	Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales
Asistencia Técnica a Tesorerías Institucionales	Α	Ley No. 567- 05. Art. 9	Servicio de apoyo que proporciona la Tesorería Nacional (en calidad de órgano rector) a las tesorerías institucionales, a fin de orientar a sus usuarios para mitigar los elementos que impidan una gestión lineal y eficiente de los procedimientos establecidos.	Funciona- miento Regular	Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales
Programa de Caja Anual elaborado	Α	Ley No. 567- 05, Art. : Lit.3	Instrumento mediante el cual se realiza la programación de ingresos y egresos esperados en un periodo determinado. Este se desagrega de acuerdo a la clasificación de ingresos y gastos contenidos en el Clasificador Presupuestario.	Funciona- miento Regular	Dirección de Programación y Evaluación Financiera
Cuota de Pago distribuida	Α	Ley No. 567- 05, Art. : Lit.7	Herramienta que utiliza la Tesorería Nacional para asignar	Funciona- miento	Dirección de Programación y

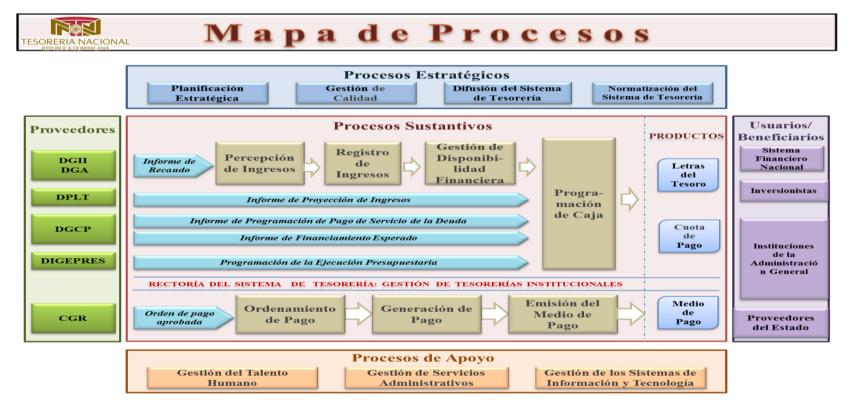
			límite financiero a las Tesorerías Institucionales y a sí misma, fijando techos de pagos que podrán girar contra la Cuenta Única del Tesoro. Las cuotas se establecen a partir del saldo disponible en las subcuentas, las necesidades de gasto de las instituciones y la deuda exigible registrada en el SIGEF.	Regular	Evaluación Financiera
Letras del Tesoro Subastadas	В	Ley No. 567- 05, Art. : Lit.15	Instrumento de financiamiento de corto plazo, cuyo plazo de vencimiento es menor a un año. Esta puede ser utilizada bajo la modalidad de interés vencido o de cupón cero.	Implementa- ción	Dirección de Programación y Evaluación Financiera
Pago Electrónico a Beneficiarios del Estado	A	Ley No. 567- 05 Art. 21. Art. 11, lit. 9	Medio de pago a través del cual se ordena al Banco Agente, la acreditación de un monto a la cuenta bancaria de un beneficiario del Estado.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Desembolsos
Notas de Pago Emitidas	Α	Decreto No. 441-06. Art. 31, Párrafo I (Norma de Egresos).	Medio de pago utilizado por la Tesorería Nacional para autorizar al Banco Agente, ejecutar el pago del Servicio de la Deuda Publica. Esta se realiza con la autorización expresa del Tesorero Nacional.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Desembolsos

Cheques impresos	С	Ley No. 567- 05 Art. 21. Art. 11, lit. 9	Medio de pago que consiste en un documento contable de valor en que una institución está autorizada para hacer un retiro de la cuenta de desembolsos de Tesorería Nacional.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Desembolsos
Cesiones de Crédito y Embargos Registrados y Levantados	В	Ley No. 567- 05 Art. 11, lit. 21	Procedimiento aplicado para retener montos a personas físicas o jurídicas, que son impuestas por un mandato legal (emanado desde un órgano o tribunal competente). Está asociado regularmente a garantías, multas, endosos etc.	Funciona- miento Regular	Dirección de Administración de Desembolsos
Especies Timbradas Custodiadas	С	Ley No. 567- 05 Art. 11, lit. 19	Forma de recaudación que consiste en la emisión de sellos y estampillas, para captar ingresos según lo establecido en las leyes dominicanas.	Funciona- miento Regular	Departamento de Especies Timbradas

Fuente: Tesorería Nacional, 2013

2.1.6 Descripción de los Procesos Productivos

Gráfico No. 2



Procesos Estratégicos

Planificación Estratégica: se anticipa y se proyecta en el tiempo una serie de acciones que permitan a la organización cumplir con su misión y establecer objetivos que la hagan avanzar por caminos que conducen a hacer realidad su visión, todo ello consistente con los valores de la organización.

Gestión de Calidad: El Sistema de Gestión de Calidad de la Tesorería Nacional es el conjunto de elementos que definen y aplican la política de calidad institucional. Estos elementos incluyen la ejecución de proyectos de calidad, asignación de recursos (humanos, materiales y financieros), procedimientos, documentos y registros que normalizan los procesos de la organización, en búsqueda de la satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas"

Difusión del Sistema de Tesorería: se fundamenta en la difusión y capacitaciones de las instituciones del Sector Público No Financiero en las normativas, procesos y procedimiento del Sistema de Tesorería.

Normalización del Sistema de Tesorería: Consiste en la emisión de normativas, para regular el Sistema de Tesorería del Sector Público no Financiero, a fin de administrar con eficiencia la liquidez de caja y su adecuada aplicación.

Procesos Sustantivos

Percepción de Ingresos: Validar que los ingresos que los ingresos que deben ser percibidos por las entidades recaudadoras (Dirección General de Impuestos Internos y Dirección General de Aduana) hayan sido depositados en la Cuenta del Tesoro República Dominicana.

Registro de Ingresos: Registrar los ingresos percibidos por las entidades recaudadoras (Dirección General de Impuestos Internos y Dirección General de Aduana) en el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF).

Gestión de Disponibilidad Financiera: Asegurar que el Estado cuente con disponibilidad financiera para afrontar los gastos contraídos.

Programación de Caja: mediante diferentes instrumentos se realiza la programación de los ingresos y egresos esperados para un período determinado en la Caja del Tesoro.

Ordenamiento de Pago: Seleccionar y ordenar los pagos a través del SIGEF de las instituciones incorporadas al Sistema de Cuenta Única del Tesoro tomando en cuenta: las aprobaciones realizadas por la Contraloría General de la República, las programaciones financieras ejecutadas y la disponibilidad del Tesoro.

Generación de Pago: Generar el pago a través del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) y especificar el medio de pago correspondiente.

Emisión del Medio de Pago: Emitir el medio de pago correspondiente (cheque, transferencia electrónica o nota de pago) para saldar las obligaciones contraídas por el Estado.

Procesos de Apoyo

Gestión del Talento Humano: llevar a cabo de forma eficiente la implementación de los subsistemas de captación, reclutamiento y selección; diseño del trabajo, retención y mantenimiento; y desarrollo de

personas y control con el fin de disponer de personal altamente calificado y obtener mayores niveles de productividad.

Gestión de Servicios Administrativos: administrar de forma eficiente los recursos financieros y de materiales de la institución para que las diferentes unidades de gestión puedan desarrollar sus actividades correspondiente para el logro de la misión institucional.

Gestión de los Sistema de Información y Tecnología: asegurar la integridad y disponibilidad de la infraestructura tecnológica y la preservación de la información que se administra a través de ella.

Principales Proveedores

Dirección General de Impuestos Internos (DGII): provee informe de colecta mediante la recaudación de impuestos.

Dirección General de Aduana (DGA): provee informe de colecta mediante la recaudación de impuestos por asuntos aduanales.

Dirección General de Política y Legislación Tributaria (DPLT): realiza proyecciones de ingresos por recaudaciones tributarias y no tributarias, elabora informe y lo remite a la Tesorería Nacional para preparar la Programación de Caja.

Dirección General de Crédito Público: prepara y remite a la Tesorería Nacional los informes de Programación de Pago de Servicios de la Deuda y de Financiamiento Esperado para alimentar el proceso de Programación de Caja.

Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES): suministra la Programación de la Ejecución Presupuestaria para la Programación de Caja.

Contraloría General de la República (CGR): valida, revisa y aprueba las órdenes de pago a ser ejecutadas por la Tesorería Nacional.

2.1.7 Tecnología y sistemas de información disponibles

A partir de la Ley 05-07 se crea y se hace obligatorio el uso de la plataforma informática SIGEF (Sistema de Información de la Gestión Financiera) en todos los órganos que conforman el SIAFE (Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado), en el cual se circunscribe la Tesorería Nacional.

El SIGEF es una herramienta informática diseñada para apoyar la programación, ejecución y evaluación del presupuesto, la gestión de la deuda pública, la gestión del tesoro y el registro contable de las transacciones que realizan las instituciones públicas. Para la gestión del Tesoro, la plataforma dispone de los siguientes módulos:

- Pagos
- Administración de Cuentas
- Ejecución de Ingresos

Los objetivos del SIGEF son los siguientes:

- Producir información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- Mejorar la gestión en la captación, manejo y asignación de los recursos públicos.
- Gestionar los recursos públicos en forma transparente.

- Generar una mayor consistencia entre las decisiones sobre ingresos, financiamiento, gastos, inversiones y las políticas macro económicas.
- Incrementar la eficacia del control interno y externo.

2.1.8 Funciones Principales del Departamento de Planificación y Desarrollo

Las funciones principales de las diferentes unidades de gestión que conforman la institución están descritas en el documento Manual de Organización y Funciones de la Tesorería Nacional, versión 1 que vigente a la fecha. En este escrito están especificados los objetivos y funciones del Departamento de Planificación y Desarrollo que es el foco de estudio de esta investigación:

Objetivo:

Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la formulación y ejecución de planes, programas, proyectos y estructura organizativa de acuerdo a las necesidades de desarrollo institucional, incluyendo la elaboración de propuestas de mejoras en los procesos de calidad en la gestión.

Funciones:

- Analizar las necesidades de desarrollo, con las diferentes instancias para formular, ejecutar y evaluar los planes programas y proyectos institucionales.
- Coordinar la generación de información institucional que sirva de soporte para la gestión y toma de decisiones.

- Asesorar a las distintas dependencias de la institución en la elaboración y seguimiento de los planes estratégicos y operativos institucionales, de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Elaborar con todas las áreas de la institución, el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual, establecer los indicadores para medir rendimientos ó resultados en cumplimiento a los mismos.
- Evaluar y monitorear el impacto logrado en el cumplimiento de las políticas institucionales a través de la ejecución de planes, programas y proyectos.
- Coordinar las actividades para el aseguramiento mediante las herramientas de calidad (Modelos) orientados a las organizaciones públicas.
- Elaborar, presentar y revisar propuestas de rediseño organizacional y de reingeniería de procesos administrativos.(Apoyo)
- Revisar la estructura organizativa manteniéndola adecuada al Manual de Organización.

2.2 Análisis del Proceso de Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional

2.2.1 Situación Actual

2.2.1.1 Procesos, Procedimientos y Registros Actuales

Tabla No. 3

Ficha de Proceso de Formulación del Plan Operativo Anual							
	Ficha de Proceso F-TN-DPyD-26						
TESORERIA NACIONAL REPUBLICA DOMINICANA	Versión:	01					
	Datos del Proceso						
Proceso: Formulación del Plan Operativo Anual							
Base Legal Sustentativa:							
Unidad Responsable: Departamento de Planificación y Desarrollo							
Involucrados: Todas las áreas de gestión de la Tesorería Nacional							
Preparar, con base a las prioridades sancionadas por el Consejo de Gobierno y en las políticas definidas por la máxima autoridad institucional, el quehacer institucional para alcanzar los resultados esperados del Plan Estratégico Institucional.							
Este proceso se desarrolla desde que se reciben los lineamientos generales para la elaboración del POA, hasta que el mismo es publicado y divulgado a través de los medios correspondientes.							
	Recursos						

2 Resmas de Papel Bond 8 1/2 x 11 Salón con capacidad para 200 personas 200 CD regrabable 200 Carátulas

1 Proyector 200 Carpetas rayadas

Almuerzo para 200 personas

200 Lápices y 200 Lapiceros							
Descripción del Proceso							
Proveedor	Entrada	Procedimientos	Salidas	Usuarios			
Planificación y Desarrollo	Planes Operativos Anuales del Ministerio de Hacienda y su Alienación con la Planificación de	 Formulación de Plan Operativo Anual, PR-TN-DPyD-01. Costeo y Aprobación del Plan Operativo Anual, PR-TN-DPyD-02. Divulgación del Plan Operativo Anual, PR-TN-DPyD-01. 	Plan Operativo Anual formulado y divulgado	Servidores de la Tesorería Nacional Dirección de Planificación y Desarrollo del Ministerio de Hacienda Ciudadanos de la República Dominicana			
		Operaciones Critica	as de Control				
		 Costeo del Plan O 	perativo Anual				

	Indicadores del Proceso				
Indicadores	 Porcentaje de empleados identificados con el marco estratégico de la Tesorería Nacional. Porcentaje de directivos que manejan los costos operacionales de su producción. 				
Periodicidad	1. Anual 2. Anual				

Referencia del Documento

Documentado por: Nicauris Guzmán Fecha de Elaboración: 10/02/12

Fuente: (Tesorería Nacional, 2012, p. 12)

Tabla No. 4

Procedimiento de Formulación del Plan Operativo Anual (POA) Procedimiento de Formulación del Plan Operativo Anual (POA) PR-TN-DPyD-01 Versión: 02

Identificación del Procedimiento

1.1 Propósito

Planificar las operaciones a ejecutar en la Tesorería Nacional durante un año fiscal.

1.2 Alcance

Este procedimiento aplica desde la recepción de los lineamientos para la formulación del POA, hasta la consolidación de todas operaciones de las áreas de gestión de la Tesorería Nacional.

1.3 Responsabilidades

El (La) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo es responsable de asegurar el cumplimiento de este procedimiento y de ejecutar las actividades que le conciernan en torno al mismo.

Las áreas de gestión, el (la) Analista de Planificación I y el (la) Analista de Planificación II son responsables de ejecutar las actividades correspondientes al presente procedimiento.

1.4 Documentos y Referencias

Lineamientos para la Elaboración de los Planes Operativos Anuales del Ministerio de Hacienda y su alineación con la Planificación de Compras y la Formulación del presupuesto.

1.5 Registros

Matriz 1: Planificación Anual

1.6 Definiciones

Plan Operativo Anual (POA): Es un instrumento que operativiza el Plan Estratégico Institucional. Describe y detalla minuciosamente los productos o servicios necesarios para conseguir los resultados esperados durante un período de un año. Estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos) y designa los responsables para el desarrollo de las actividades.

	Descripción de Actividades						
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (Clave)				
1.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Recibe del Despacho del Tesorero, una comunicación del Ministerio de Hacienda con los Lineamientos para la Formulación del POA.	Lineamientos para la Elaboración de los Planes Operativos Anuales del Ministerio de Hacienda y su alineación con la Planificación de Compras y la Formulación del presupuesto				
2.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Realiza preguntas reflexivas por área para la formulación del POA correspondiente.					
3.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Elabora calendario de trabajo para la formulación de los POAs por área, en coordinación con los(as) Analistas de Planificación Institucional.					
4.	Analistas de Planificación Institucional	Ejecutan Reuniones de coordinación para la formulación de los POAs por Área, revisando el POA del año anterior para determinar los productos que van a permanecer y entregándole las preguntas reflexivas para la identificación de nuevos productos.	Matriz 1: Planificación Anual				
5.	Áreas de gestión	Completan y remiten las preguntas de formulación POA al Departamento de Planificación y Desarrollo.	Matriz 1: Planificación Anual				
6.	Analistas de Planificación Institucional	Realizan y envían a los(as) directores(as) y encargados(as), los borradores POAs por área, para fines de revisión.	Matriz 1: Planificación Anual				

7.	Áreas de gestión	Revisan los borrado el visto bueno.	res POAs, solicitan reajustes o informa	an
8.	Analistas de Planificación Institucional	Realizan los reajuste	es requeridos a los POAs.	Matriz 1: Planificación Anual
9.	Analista de Planificación II		y envía al (a la) Encargado (a) o rrollo, para fines de revisión.	Matriz 1: Planificación Anual
10.	Encargado (a) de Planificación y Desarrollo	Revisa el POA institu	ucional y realiza los ajustes necesarios.	Matriz 1: Planificación Anual
11.	1. Encargado (a) de Archiva electrónicamente el documento, hasta iniciar el Planificación y Desarrollo			el
	Conecta con el Procedimiento de Costeo y Aprobación del Plan Operativo Anual, PR-TN-DPyD-02			el
Referencia del Documento				
Docu	Documentado por: Nicauris Guzmán Fecha de Elaboración: 10/02/12			
Enc.	sado por: de Planificación Rayner Castillo	y Desarrollo	Revisado por: Aprobado por:	

Tabla No. 5

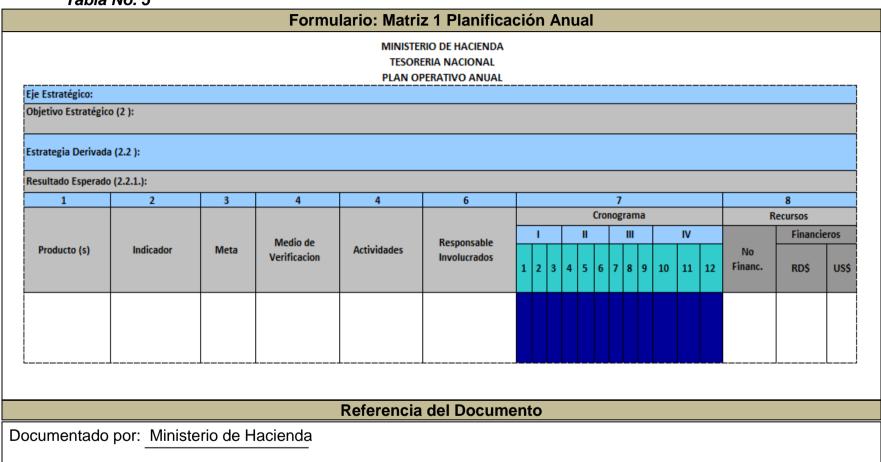


Tabla No. 6

Procedimiento de Costeo y Aprobación del Plan Operativo Anual



Procedimiento de Costeo y Aprobación del Plan Operativo Anual (POA)

PR-TN-DPyD-02

Versión:

02

Identificación del Procedimiento

1.1 Propósito

Determinar los costos de la producción institucional, para la asignación de recursos en el Plan Operativo Anual y su posterior aprobación.

1.2 Alcance

Este procedimiento aplica desde la solicitud de consumo de materiales y suministros de los últimos 3 años, a los Directores y Encargados de la Tesorería Nacional, hasta que el Tesorero Nacional aprueba el Plan Operativo Anual.

1.3 Responsabilidades

El (La) Tesorero Nacional y el (la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo es responsable de asegurar el cumplimiento de este procedimiento y de ejecutar las actividades que le conciernan en torno al mismo.

Los (as) Directores y Encargados de áreas, el (la) Analista de Planificación II y el (la) Analista de Planificación I son responsables de ejecutar las actividades específicas correspondientes al presente procedimiento.

1.4 Documentos y Referencias

Lineamientos para la Formulación de los Planes Operativos Anuales del Ministerio de Hacienda y su Alineación con la Planificación de Compras y la Formulación del Presupuesto.

1.5 Registros

Costeo de Producción Física, F-TN-DPyD-58

1.6 Definiciones

PACC: Plan Anual de Compras y Contrataciones

Plan Operativo Anual (POA): Es un instrumento que operativiza el Plan Estratégico Institucional. Describe y detalla minuciosamente los productos o servicios necesarios para conseguir los resultados esperados durante un período de un año. Estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos) y designa los responsables para el desarrollo de las actividades.

	Descripción de Actividades					
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (Clave)			
1.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Solicita y recibe del Departamento Administrativo, el consumo de materiales y suministros de los últimos 3 años.				
2.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Convoca los Directores y Encargados de área, a reunión de costeo POA por área y remite el formato de PACC, el Registro de Costo de Producción Física y el Consumo de los últimos 3 años.				
3.	Directores(as) y Encargados(as)	Realizan y envían vía correo electrónico al Departamento de Planificación y Desarrollo, el Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) correspondiente a su área para fines de costeo POA.				

4.	Analistas de Planificación Institucional	Figuritan relinion de costeo P() Δ en la cual se completa el redistro de l			Costeo de Producción Física, F- TN-DPyD-58
5.	Analista de Planificación I		ostos a los productos del POA y re de Planificación y Desarrollo para fines de r		
6.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Revisa y remit para su aproba	e el POA con los costos asignados, al Te ación.	sorero Nacional	
7.		¿El Tesorero N	lacional aprueba el POA?		
8.	8. Tesorero Nacional Si Aprueba y envía el POA al(a la) Ministro de Hacienda vía el Viceministro Técnico Administrativo del Ministerio de Hacienda.				
9.	Conecta con el Procedimiento de Divulgación del Plan Operativo Anual (POA) PR-TN-DPyD-03				
10.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	No Realiza y remite los cambios solicitados por el Tesorero Nacional.			
11.	Conecta con el paso 6.				
Referencia del Documento					
Documentado por: Nicauris Guzmán					
Fecha de Elaboración: 10/02/12					
Revisado por: Enc. de Planificación y Desarrollo Ing. Rayner Castillo			Revisado por: Encargado Jurídico Lic. Cesar Ruiz	Aprobado por: Enc. de Planificación y Desarrollo Ing. Rayner Castillo	

Tabla No. 7

Formulario: Costeo de Producción Física							
TESORERIA NACIONAL REPUBLICA DOMINICANA	ón Física		N-DPyD-58 sión: 01				
	Resumen Ger	neral					
Productos Planificados en POA	Categoría	Recursos Financi	eros	Costo Total	del Proyecto		
	Recursos Humanos	RD\$	-				
	Activos No Financieros	RD\$	-	DD¢			
	Materiales y Suministros	RD\$	-	RD\$	-		
	Servicios Externos	RD\$	-				
	Recursos Humanos	RD\$	-				
	Activos No Financieros	RD\$	-				
	Materiales y Suministros	RD\$	-				
	Servicios Externos	RD\$	-	RD\$	-		
	Activos No Financieros	RD\$	-				
	Materiales y Suministros	RD\$	-				
	Servicios Externos	RD\$	-				
	Presupuesto PC)A	RD\$	-			
Referencia del Documento							
Documentado por: Pablo Rodrigu	ez	Fecha de Elabora	ción:	20/01/14			

Tabla No. 8

Procedimiento Divulgación del Plan Operativo Anual



Procedimiento de Divulgación del Plan Operativo Anual (POA)

PR-TN-DPyD-03

Versión:

02

Identificación del Procedimiento

1.1 Propósito

Presentar e involucrar a los servidores, usuarios y beneficiarios de la Tesorería Nacional, en la gestión de planificación institucional.

1.2 Alcance

Este procedimiento aplica desde que se solicita al Departamento de Recursos Humanos, el listado actualizado de personal vigente de la Tesorería Nacional, hasta la ejecución y evaluación del Taller de Socialización del Plan Operativo Anual.

1.3 Responsabilidades

El Tesorero Nacional y el (la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo son responsables de asegurar el cumplimiento de este procedimiento y de ejecutar las actividades que le conciernan en torno al mismo.

Los (Las) Directores (as) y Encargados (as) de áreas y el(la) Analista de Planificación II son responsables de ejecutar las actividades específicas correspondientes al presente procedimiento.

1.4 Documentos y Referencias

N/A

1.5 Registros

N/A

Plan Metodológico para la Divulgación del Plan de Operaciones Anual: Es un documento en el que se describe la forma en que se desarrollará el Taller de Socialización del Plan Operativo. Expresa los objetivos y resultados esperados de dicho taller, así como los insumos y recursos a utilizar.

Plan Operativo Anual (POA): Es un instrumento que operativiza el Plan Estratégico Institucional. Describe y detalla minuciosamente los productos o servicios necesarios para conseguir los resultados esperados durante un período de un año. Estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos) y designa los responsables para el desarrollo de las actividades.

	Descripción de Actividades					
Paso Responsable		Actividad	Documento de trabajo (Clave)			
1.	Encargado(a) d Planificación Desarrollo	Solicita al Depto. de Recursos Humanos la relación del personal actual en la institución.				
2.	Analista d Planificación II	Elabora y envía al(a la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo, el Plan Metodológico del Taller de Divulgación del Plan Operativo Anual.				
3.	Encargado(a) d Planificación Desarrollo	Revisa y envía el plan metodológico del taller al Tesorero Nacional				
4.	Tesorero Nacional	Revisa y aprueba el Plan Metodológico del Taller.				

6. Directores (as) y Encargados (as) 7. Encargado (a) de Planificación y Desarrollo, presentación de la planificación anual de su área. 7. Encargado (a) de Planificación y Desarrollo 8. Tesorero Nacional 9. Tesorería Ejecuta el Taller de Divulgación del Plan Operativo Anual. 10. Analista de Planificación II Socialización POA 11. Analista de Planificación II Socialización POA 11. Analista de Planificación II Socialización y Desarrollo. Referencia del Documento	5.	Encargado (a) de Planificación y Desarrollo	que deberán p	os Directores (as) y Encargad preparar la presentación del P el tiempo con que contarar el taller.	OA dé	
Planificación y Desarrollo 8. Tesorero Nacional Elabora y envía convocatoria al Taller POA. 9. Tesorería Ejecuta el Taller de Divulgación del Plan Operativo Anual. 10. Analista de Planificación II Socialización POA 11. Analista de Planificación II I I I I I I I I I I I I I I I I I	6.	, , ,	Planificación	y Desarrollo, presentación		
Nacional 9. Tesorería Ejecuta el Taller de Divulgación del Plan Operativo Anual. 10. Analista de Planificación II Socialización POA 11. Analista de Planificación II I Socialización POA 12. Analista de Planificación II I Socialización POA 13. Analista de Tabula y remite los resultados de la encuesta al(a la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo. Referencia del Documento	7.	Planificación y	Revisa y consc	olida las presentaciones.		
Nacional Anual. 10. Analista de Aplica Encuesta de Satisfacción del Taller de Socialización POA 11. Analista de Tabula y remite los resultados de la encuesta al(a la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo. Referencia del Documento	Habora V envia convocatoria al Laller PCIA					
Planificación II Socialización POA 11. Analista de Tabula y remite los resultados de la encuesta al(a Planificación II la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo. Referencia del Documento	9.	,			perativo	
Planificación II la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo. Referencia del Documento	10.				ller de	
	11.	,		`		
Desumentado per Nicourio Cuzmón Fecha de Flaboración 10/03/43	Referencia del Documento					
Documentado po <u>r. Nicauris Guzma</u> n Fecha de Elaboración <u>: 10/02/12</u>	Documentado po <u>r</u> : Nicauris Guzmán Fecha de Elaboración: 10/0				ón <u>: 10/02/12</u>	
Revisado por: Aprobado por:		•			•	
Enc. de Planificación y Desarrollo Encargado Jurídico Enc. de Planificación y Desarrollo		-	esarrollo			
Ing. Rayner Castillo Lic. Cesar Ruiz Ing. Rayner Castillo	Ing. R	ayner Castillo		Lic. Cesar Ruiz	Ing. Rayner Castillo	

Tabla No. 9

Ficha de Proceso de Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual						
F-TN-DPyD-26						
TESOPERIA NACIONAL		Ficha de Proceso	_			
REPUBLICA DOMINICAN	LA.		Versión:	01		
	Datos del Proceso					
Proceso:	Мо	nitoreo y Evaluación del POA				
Base Legal Sustentativa:	Ley	/ No. 498-06, Artículo No.22, Lit.c. Decreto No.493-07, Artículo 17	7, literal f.			
Unidad Responsable:	De	partamento de Planificación y Desarrollo				
Involucrados:	Tes	sorero Nacional				
Objetivo:	Objetivo: Dar seguimiento al Plan Estratégico Institucional y al Plan Operativo Anual, con el fin de da consistencia en el tiempo a los objetivos planteados.					
Alcance:	de gestion de la l'esoreria Nacional, nasta que se entrega el informe de evaluación periodico del cumplimiento de los objetivos del PEI.					
Recursos						
15 CD regrabables 15 Sobres de CD.						

	Descripción del Proceso							
Proveedor	Entrada	Procedimientos	Salidas	Usuarios				
Áreas de Gestión de la Tesorería Nacional	Matriz 2 Planificación Trimestral Matriz 3 Planificación y Ejecución Mensual, F-TN- DPyD-30 Matriz 4 Ejecución Trimestral	Monitoreo y Evaluación del POA, PR-TN-DPyD- 04 Procedimiento de Evaluación de los Planes Estratégicos, PR-TN-DPyD-26	Planilla de Control de Calidad Hoja de Monitoreo Mensual por Producto Informe de evaluación de resultados	Tesorero Nacional Directivos Públicos de la Tesorería Nacional				
	Indicadores del Proceso							
Indicadore	Indicadores del Froceso 1. Porcentaje de disconformidades cerradas, de las identificadas en el monitoreo y evaluación							

Indicadores del Proceso									
Indicadores	1. Porcentaje de disconformidades cerradas, de las identificadas en el monitoreo y evaluación POA.								
Periodicidad	Trimestral								

Referencia del Documento

Documentado por: Nicauris Guzmán Fecha de Elaboración: 10/02/12

Tabla No. 10

Procedimiento de Monitoreo y Evaluación del POA



Procedimiento de Monitoreo del Plan Operativo Anual (POA)

PR-TN-DPyD-04

Versión:

02

Identificación del Procedimiento

1.7 Propósito

Monitorear el cumplimiento del Plan Operativo Anual institucional, con el fin de asegurar su eficacia.

1.8 Alcance

Este procedimiento aplica desde solicitud de las matrices de planificación correspondiente a los directores y encargados, hasta la ejecución del Plan de Acción para recuperar las metas no alcanzadas.

1.9 Responsabilidades

El Tesorero Nacional y el (la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo son responsables de asegurar el cumplimiento de este procedimiento y de ejecutar las actividades que le conciernan en torno al mismo.

Los Directores y Encargados de áreas y los(as) Analistas de Planificación son responsables de ejecutar las actividades específicas correspondientes al presente procedimiento.

1.10 Documentos y Referencias

Guía e Instructivo para el POA.

1.11 Registros

Matriz 2: Planificación Trimestral

Matriz 3: Planificación y Ejecución Mensual, F-TN-DPyD-30

Matriz 4: Ejecución Trimestral

Hoja de Monitoreo Mensual por Productos (HMMP), F-TN-DPyD-28

Planilla de Control de Calidad (PCC), F-TN-DPyD-34

1.12 Definiciones

N/A

	Descripción de Actividades										
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (Clave)								
1.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Solicita a los directores y encargados las matrices de planificación y/o ejecución al periodo correspondiente.									
2.	Directores y Encargados	Completa la matriz de ejecución y/o planificación al periodo correspondiente y la remite al Departamento de Planificación y Desarrollo.	Matriz 2: Planificación Trimestral Matriz 3: Planificación y Ejecución Mensual, F-TN-DPyD-30 Matriz 5: Ejecución Trimestral								
3.	Analistas de Planificación	Revisa y archiva electrónicamente las Matrices de Planificación y Ejecución.									
4.		¿Cuál es el periodo de ejecución evaluado?									

		Mensual	
5.	Analistas de Planificación	Llena la Hoja de Monitoreo Mensual por Producto (HMMP) y la Planilla de Control de Calidad (PCC) de las diferentes unidades de gestión.	Hoja de Monitoreo Mensual por Productos (HMMP), F-TN-DPyD-28 Planilla de Control de Calidad (PCC), F-TN-DPyD-34
6.	Analistas de Planificación	Elabora el Informe de Ejecución Mensual de la Tesorería Nacional.	
7.	Analistas de Planificación	Remite la HMMP, PCC y el Informe de Ejecución Mensual al(a la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo para revisión.	Hoja de Monitoreo Mensual por Productos (HMMP), F-TN-DPyD-28 Planilla de Control de Calidad (PCC), F-TN-DPyD-34
8.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Revisa y remite la HMMP, PCC y el Informe de Ejecución Mensual al Tesorero Nacional.	Hoja de Monitoreo Mensual por Productos (HMMP), F-TN-DPyD-28 Planilla de Control de Calidad (PCC), F-TN-DPyD-34
9.	Tesorero Nacional	Revisa y remite HMMP, PCC a los Directores(as) y Encargados(as).	Hoja de Monitoreo Mensual por Productos (HMMP), F-TN-DPyD-28 Planilla de Control de Calidad (PCC), F-TN-DPyD-34
10.	Tesorero Nacional	Revisa y remite a través del proceso de correspondencia, el Informe de Ejecución Mensual a la Dirección de Política y Legislación Tributaria.	

		Trimestral	
11.	Tesorero Nacional	Remite a la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional del Ministerio de Hacienda, la matriz de monitoreo trimestral y el resumen ejecutivo de los logros alcanzados más relevantes.	Matriz 5: Ejecución Trimestral Resumen Ejecutivo de Logros Relevantes Alcanzados
12.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Coordina y ejecuta reunión para debatir las discrepancias entre lo planificado y lo ejecutado y para definir las medidas a adoptar para resarcir la desviación.	
13.	Directores (as) y Encargados (as)	Preparan en coordinación con analista de planificación, el plan de acción para mejorar las oportunidades detectadas durante el período.	
14.	Directores (as) y Encargados (as)	Remiten al (a la) Encargado (a) del Departamento de Planificación y Desarrollo, los planes de acción para fines de validación.	
15.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Revisa y remite el plan de acción validado al (a la) Director (a) o Encargado (a) correspondiente.	

16.	Directores y Encargados	coordinación	olan de acción en con el Departamento ión y Desarrollo y rados.						
	Referencia del Documento								
Docu	mentado po <u>r:</u> Ni	cauris Guzmán		Fecha de Elaboración: 10/02/12					
Enc.	sado por: de Planificación y Rayner Castillo	/ Desarrollo	Revisado por: Encargado Jurídico Lic. Cesar Ruiz		Aprobado por: Enc. de Planificación y Desarrollo Ing. Rayner Castillo				
			Fu	iente: Tesorería Nacional, 2011, pp. 39-41					

Tabla No. 11

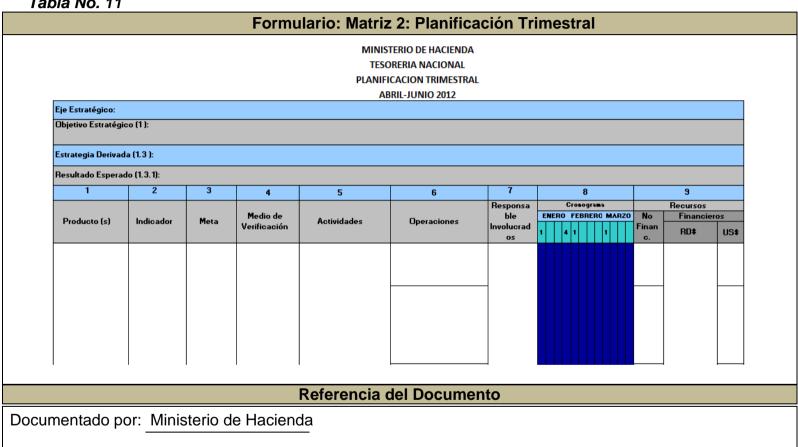


Tabla No. 12

			Formular	io:	M	lat	riz	2 3: Planif	icación y	Ejecución Me	ensi	ual	
	Matri	7 (le l	Plai	nifi	icación y Ej	F-TN-DPyD-30						
TESORERIA NACIONAL REPUBLICA DOMINICANA								Leacion y Ly	- Treatment	Juli 1 021		Versión:	02
Direccion/Depar	tamento:									Mes de:			
Resultado espera	ado:												
		PLANIFIC	ACION						I	EJECUCION			
Producto	Indicador	Meta	Actividades	1	2	es 3	4	Cumplimiento del Indicador	Cumplimiento de la Meta	Cumplimiento de las Actividades	0	bservaciones	ALERTA
				\vdash									
				\vdash									
			1										
					7	ΓA	RIB	AS NO PLA	NIFICADAS				
	Ta	ireas		Or	Origen de la Responsable					Período de Ejecución		Sugere	encias
								l					
					Re	efe	re	ncia del I	Documento)			
ocumenta	ocumentado por: Rayner Castillo Fecha de Elaboración: 10/02/12												

Tabla No. 13

Formulario: Matriz 4: Ejecución Trimestral



Ministerio de Hacienda

TESORERIA NACIONAL DE LA REPUBLICA MONITOREO Y EVALUACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL 2014

Primer Trimestre: Enero- Marzo

Eje Estraté	gico :														
Objetivo Es	Objetivo Estratégico:														
Estrategia Derivada:															
Resultado I	Resultado Esperado:														
1	2	3	4	5	6		Fiecu	tado		Cumplii	mie	nto			
		Formula del	Unidad de	Medio de			Ejecutat		Ejecutado			Trimestre			Observaciones
Producto	Indicador	Indicador	Medida	Verificación	Meta	Enero	Febrero Marzo Total Trimestre Difere	Diferencia	%	Alerta	Observaciones				
												×			
												×			
												X			

Referencia del Documento

Documentado por: Ministerio de Hacienda

l abla l	NO. 14											
			Formulari	o: Hoja de Monitore	o Mensual por	Productos (HMI	MP)					
Hoja de Monitoreo Mensual por Producto (HMMP)												
TESORERIA I	NACIONAL DIMINICANA	H	loja de M	lonitoreo Mensua	I por Produ	cto (HMMP)	Versión:	01				
Direcció	n o				F							
Departame	ento:				Fecha							
Preparado	en:											
Controlado	por:											
Producto	Ме	S	Indicador	Meta Planificada	Meta Ejecu	Meta Ejecutada						
				Referencia	del Document	0						
Documen	tado p	or: R	ayner Cast	illo								
Fecha de	Elabo	raci <u>ór</u>	n: 10/02/12	2								

Tabla No. 15

	ibia ito.	10								
		Formulario: Plar	nilla de C	ontro	l de C	alida	ad ((PCC)		
TESORER	A NACIONAL A DOMNICANA	Planilla de Control de C	Calidad (PC	CC)				F-TN-DPyD-34 Versión: 01		
	Mes	:			Real	lizad	or:			
	irección rtamento			Controlado por:				or:		
Sio				OF	PINION	I		OBSERVACIONES		
NAR				Requiere:						
CUESTIONARIO		MATRIZ		FALTA	A.IIISTES	MENORES	S S			
	1									
	2									
OBSE	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:									
	Referencia del Documento									
Docu	ımentad	por: Rayner Castillo	Fec	ha de	Elaboi	ració	n:_	10/02/12		

2.2.2 Identificación de la Problemática

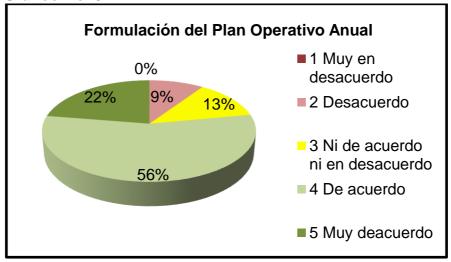
Para identificar los potenciales problemas que afectan el proceso de la Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional Dominicana, se diseñó y se aplicó una encuesta al personal que trabaja y maneja directamente las herramientas actuales para la formulación, monitoreo y evaluación de los Planes Operativos Anuales que se encuentran alineados al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2014-2018.

2.2.2.1 Análisis de las Encuestas

La encuesta fue aplicada a un total de 19 personas, que corresponde a un representante de cada unidad de gestión, responsables de completar las matrices para el monitoreo y evaluación del POA. La encuesta abarca cuatro renglones para fines de estudio: Formulación del Plan Operativo Anual, Monitoreo y Evolución del POA, Herramientas del Proceso de Planificación Institucional y Asistencia en el Proceso de Planificación. Estos renglones contienen una serie de preguntas que van dirigidas a identificar posibles deficiencias en el proceso.

A continuación se presenta un gráfico con los resultados obtenidos y breve análisis de los mismos:

Gráfico No. 3

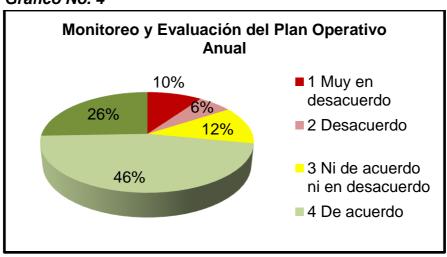


Fuente de los datos: Encuestas aplicadas al personal de Tesorería Nacional.

Autoría: Propia

El gráfico muestra que en promedio (a partir del bloque de preguntas realizadas), el personal está de acuerdo con proceso establecido para la formulación del Plan Operativo Anual. Sin embargo un 9% presenta desacuerdo, específicamente en la pregunta que hace referencia a la participación de la alta dirección durante la formulación de los POA.

Gráfico No. 4



Fuente de los datos: Encuestas aplicadas al personal de Tesorería Nacional.

Autoría: Propia

Las valoraciones para este renglón son positivas también. Sin embargo el porcentaje en desacuerdo es de un 6%. Aquí se identifican oportunidades de mejoras en todas las preguntas orientadas al proceso de monitoreo y evaluación del POA. Entro los aspectos que se deben estudiar están:

- Procedimientos establecido para el monitoreo y evaluación de los POA.
- Talleres de Monitoreo y Evaluación Trimestrales.
- Administración de los riesgos de la planificación institucional.

Asimismo que 10% de los encuestados entiende que su supervisor no utiliza en Plan Operativo Anual como una herramienta de trabajo.

Herramientas del Proceso de la Planificación Institucional

5% 5%

11%

25%

11%

2 Desacuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 De acuerdo

4 De acuerdo

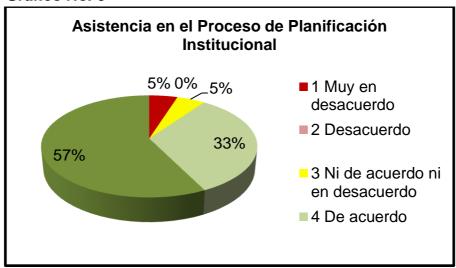
Gráfico No. 5

Fuente de los datos: Encuestas aplicadas al personal de Tesorería Nacional.

Autoría: Propia

Los resultados develan que un 10% de los encuestados no está de acuerdo con el diseño y formato de las matrices utilizadas para la formulación y monitoreo del POA ni con el tiempo destinado para su procesamiento.

Gráfico No. 6



Fuente de los datos: Encuestas aplicadas al personal de Tesorería Nacional.

Autoría: Propia

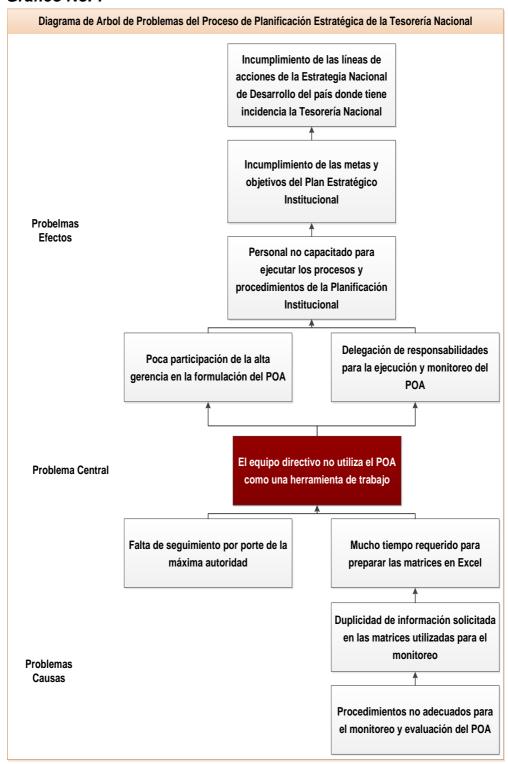
Las valoraciones hechas para este factor son muy positivas, sin embargo se presenta oportunidad de mejora ya que un 5% está muy en desacuerdo con las capacitaciones recibidas por parte del Departamento de Planificación y Desarrollo.

2.2.3 Análisis de las Causas

En esta sección se analizarán los problemas potenciales identificados a través de las encuestas y la observación directa para determinar el problema central sus causas y sus efectos.

2.2.3.1 Diagrama de Árbol del Problemas

Gráfico No. 7



Fuente de los datos: Encuestas aplicadas al personal de Tesorería Nacional.

Autoría: Propia

Detalles del Diagrama de Árbol de Problemas

Problemas Efectos:

- Incumplimiento de las líneas de acciones de la Estrategia Nacional de Desarrollo del país donde tiene incidencia la Tesorería Nacional.
- Incumplimiento de las metas y objetivos del Plan Estratégico Institucional.
- Personal no capacitado para ejecutar los procesos y procedimientos de la Planificación Institucional.
- Delegación de responsabilidades para la ejecución y monitoreo del POA.
- Poca participación de la alta gerencia en la formulación del POA.

Problemas Central o Focal:

El equipo directivo no utiliza el POA como una herramienta de trabajo

Problemas Causas:

- Falta de seguimiento por porte de la máxima autoridad.
- Mucho tiempo requerido para preparar las matrices en Excel.
- Duplicidad de información solicitada en las matrices utilizadas para el monitoreo.
- Procedimientos no adecuados para el monitoreo y evaluación del POA.

2.2.4 Análisis de Alternativas de Solución

A continuación se presentarán y analizarán alternativas para atacar las causas del problema central y sus efectos. El análisis se llevará a cabo a través de las entrevistas aplicadas a expertos y el uso de la herramienta Cuadro de Causas y Alternativas.

2.2.4.1 Análisis de Entrevistas

Se realizaron entrevistas a dos expertos en el área de Planificación y Desarrollo. A continuación se presenta un resumen de los aspectos más relevantes para atacar la problemática y sus efectos.

Tabla No. 16

	Resultados Obtenidos de las Entrevistas				
Institución en la que elabora	Cargo que ocupa	Aportes más significativos para la mejora del proceso de Planificación Estratégica.			
Tesorería Nacional	Encargado de Planificación y Desarrollo	 Implementar algún sistema de información para el monitoreo Diseñar e implementar un sistema de recompensas para los resultados de los POA. Involucramiento de los líderes de la organización, dándole uso a los mismos como una herramienta para el desarrollo sostenible de la organización. 			
Ministerio de Hacienda	Encargada de Planificación y Desarrollo	 Revisar los instrumentos de planificación a nivel del país. Implementar reuniones periódicas de retroalimentación con las unidades. Incluir una fase de capacitación de las unidades (importancia de planificación), metodología, etc. Incluir dentro de las políticas las consecuencias de acuerdo al grado de cumplimiento de las metas establecidas. 			

Fuente de los datos: Entrevistas

Autoría: Propia

2.2.4.2 Alternativas Propuestas

Tabla No. 17

	Cuadro Causas y Alternativas					
Causas	Alternativa 1	Justificación				
Falta de Seguimiento por parte de la Máxima Autoridad. Mucho tiempo requerido para preparar las matrices en Excel.	Diseñar e implementar una plataforma	La plataforma va a requerir la aprobación y retroalimentación de la máxima autoridad para cerrar los períodos de ejecución mensual del cumplimiento del POA. La plataforma sustituiría el Excel y solo va a requerir que se introduzcan los datos con los que se mide el cumplimiento de las metas de los indicadores, y que se adjunten los medios de verificación que validen				
Duplicidad de información solicitada en las matrices utilizadas para el monitoreo del POA. Procedimiento no	informática para la gestión de los procesos de la planificación estratégica de la tesorería nacional.	dicha información. Por lo que el tiempo requerido para llevar a cabo el monitoreo se reducirá significativamente. Una vez ingresada la ejecución mensual, la plataforma podrá arrojar informes por períodos según la necesidad. De esta manera no habrá duplicidad de información y todos los directivos podrán acceder a la información de manera oportuna. Con la implementación de la plataforma informática se readecuarán y				
adecuados para el monitoreo y evaluación del POA.	nacional.	mejorarán todos los procedimientos para la formulación, monitoreo y evaluación de los Planes Operativos anuales. Pasarían a obsoletos los formularios y registros utilizados.				

Fuente de los datos: Encuestas aplicadas al personal de Tesorería Nacional y Entrevistas.

Autoría: Propia.

CAPÍTULO III

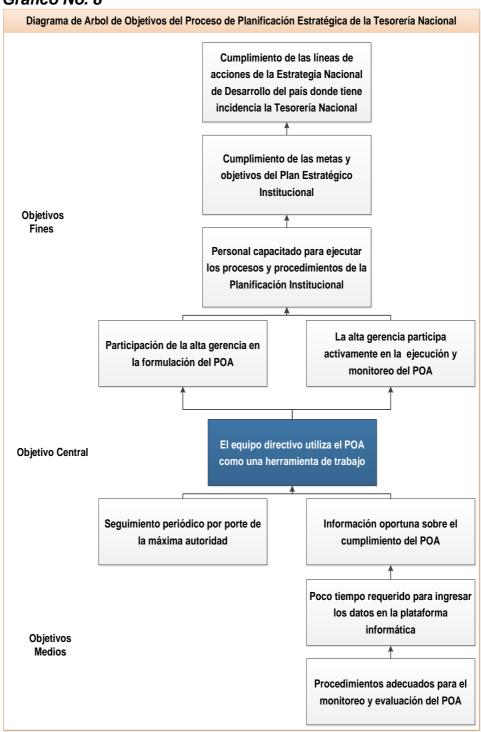
PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TESORERIA NACIONAL

3.1 Descripción de la Situación Deseada

Con la implementación de la plataforma informática para la gestión de los procesos de la planificación estratégica en la institución, se logrará atacar todas las causas que generan la problemática central y por ende eliminarán los efectos que genera. Mediante el siguiente Diagrama de Objetivo se presenta la situación deseada en la organización:

3.1.1 Diagrama de Árbol de Objetivos

Gráfico No. 8



Fuente de los datos: Encuestas aplicadas al personal de Tesorería Nacional. **Autoría:** Propia

Detalles del Diagrama de Árbol de Objetivos

Objetivos Fines:

- Cumplimiento de las líneas de acciones de la Estrategia Nacional de Desarrollo del país donde tiene incidencia la Tesorería Nacional.
- Cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Estratégico Institucional.
- Personal capacitado para ejecutar los procesos y procedimientos de la Planificación Institucional.
- La alta gerencia participa activamente en la ejecución y monitoreo del POA.
- Participación de la alta gerencia en la formulación del POA.

Objetivo Central o Focal:

 El equipo directivo utiliza el POA como una herramienta de trabajo.

Objetivos Medios:

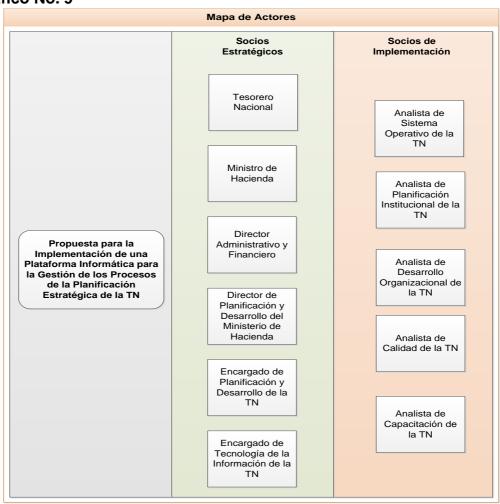
- Seguimiento periódico por porte de la máxima autoridad.
- Información oportuna sobre el cumplimiento del POA.
- Poco tiempo requerido para ingresar los datos en la plataforma informática.
- Procedimientos adecuados para el monitoreo y evaluación del POA.

3.2 Características de la Propuesta de Implementación de una Plataforma Informática para la Gestión de los Procesos de la Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional

3.2.1 Mapa de Actores o Involucrados

Para alcanzar los impactos esperados se han identificado los actores que intervendrán directamente para el logro de los objetivos propuestos. Estos involucrados fueron identificados como: socios estratégicos, y socios de implementación; quienes darán valiosos aportes y de los cuales se necesita disponibilidad de tiempo para la ejecución del proyecto.

Gráfico No. 9



Fuente de los datos: Entrevistas Autoría: Propia

Tabla No. 18

Características de los Actores						
Actor	Caracterización	Vinculación al Proyecto	Rol Esperado			
Tesorero Nacional	Socio estratégico	Autorización.	Apoyo y direcciona- miento			
Ministro de Hacienda	Socio estratégico	Autorización.	Apoyo y direcciona- miento			
Director Administrativo y Financiero	Socio estratégico	Autorización.	Apoyo y direcciona- miento			
Director de Planificación y Desarrollo del Ministerio de Hacienda	Socio estratégico	Aprovisionamiento de estrategias.	Apoyo y direcciona- miento			
Encargado de Planificación y Desarrollo de la TN	Socio estratégico y de implementación	Autorización. Direccionamiento del personal involucrado. Aprovisionamiento de estrategias.	Apoyo y direcciona- miento			
Encargado de Tecnología de la Información de la TN	Socio estratégico y de implementación	Aprovisionamiento de estrategias.	Apoyo y direcciona- miento			
Analista de Sistema Operativo de la TN	Socio de implementación	Aprovisionamiento de estrategias.	Desarrollo de herramientas.			
Analista de Desarrollo Organizacional de la TN	Socio de implementación	Aprovisionamiento de estrategias.	Desarrollo de herramientas.			
Analista de Calidad de la TN	Socio de implementación	Aprovisionamiento de estrategias.	Desarrollo de herramientas.			
Analista de Capacitación de la TN	Socio de implementación	Aprovisionamiento de estrategias.	Desarrollo de herramientas.			

Fuente de los datos: Entrevistas

Autoría: Propia

3.2.2 Fases para la Implementación de la Propuesta y cronograma de trabajo

Tabla No. 19

Fases	Entregables	Actividades	Responsable	Período	Supuesto	
		Formular proyecto para la implementación de la Plataforma Informática	Encargado de Planificación y Desarrollo de la TN Analista de Planificación Institucional	Del 15 al 30 de abril de 2016		
1. Diseño de la Plataforma Informática	Plataforma 3 informática diseñada 4	2. Someter Proyecto a aprobación	Encargado de Planificación y Desarrollo de la TN	1 de mayo de 2016	Proyecto Formulado	
para la Gestión de Ios Procesos		Aprobar Proyecto y asignar recursos	Tesorero Nacional	Del 1 al 10 de mayo de 2016	y aprobado	
de la Planificación Estratégica.			4. Contratar consultora para el diseño e implementación de la Plataforma Informática.	Director Administrativo y Financiero	Del 11 al 30 de mayo de 2016	Consultora contratada
		5. Preparar el diseño operativo y funcional de la Plataforma informática.	Consultora Encargado de Planificación y Desarrollo de la TN	Del 1 al 30 de junio de 2016		

2. Implementa- ción de la Plataforma Informática para la Gestión de los Procesos de la Planificación Estratégica.	estratégicos. Plataforma informática en funciona- miento 8. Preparar pl capacitación pa los involucrados 9. Impartir capacita	6.		Consultora Encargado de Tecnología de la Información	Del 1 al 20 de julio de 2016	
		7.	Capacitar a los socios estratégicos.	Consultora	Del 21 al 30 de julio de 2016	
		8.	Preparar plan de capacitación para todos los involucrados	Encargado de Planificación y Desarrollo de la TN Analista de Planificación Institucional de la TN	Del 1 al 5 de agosto de 2016	Plataforma Informática diseñada
		Impartir capacitaciones contenidas en el plan.	Encargado de Planificación y Desarrollo de la TN Analista de Planificación Institucional de la TN	Del 6 al 25 de agosto de 2016		

			10. Preparar plan para la documentación y mejora de procesos de la Planificación Institucional.	Encargado de Planificación y Desarrollo de la TN Analista de Desarrollo Organizacional de la TN	Del 26 de agosto al 6 de septiembre de 2016	
1	Readecuació n y Mejora de los Procesos y Procedimient	Procesos y procedimientos mejorados y	11. Realizar levantamiento de Información para la mejora de procesos con las áreas involucradas.	Analista de Desarrollo Organizacional de la TN	Del 7 al 20 de septiembre de 2016	Implemen tada la Plataforma
1	os de la Planificación Estratégica.	documenta- dos.	12. Documentar los cambios y mejoras en los Procesos y procedimientos.	Analista de Desarrollo Organizacional de la TN	Del 21 de septiembre al 20 octubre de 2016.	Informática
			13. Aprobar los procesos y procedimientos mejorados.	Encargado de Planificación y Desarrollo de la TN	Del 21 al 30 de octubre de 2016	

4. Capacitación sobre el uso de la Plataforma Informática y	 Plan de Capacitaci ón Evaluacio nes sobre 	14. Preparar plan de capacitación sobre los procesos y procedimientos mejorados.	Analista de Desarrollo Organizacional de la TN Analista de capacitación de la TN Analista de Planificación Institucional de la TN	Del 1 al 10 de noviembre de 2016	Readecua dos y mejorados los Procesos y Procedimie
los procesos y procedimien- tos mejorados.	las capacitaci ones recibidas	15. Impartir capacitaciones contenidas en el plan.	Analista de Desarrollo Organizacional de la TN Analista de capacitación de la TN Analista de Planificación Institucional de la TN	Del 11 de noviembre al 15 de diciembre de 2016	ntos de la Planificaci ón Estratégica

Fuente de los datos: Análisis del Proceso de Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional

Autoría: Propia

3.2.3 Componentes Operativos de la Propuesta

La Plataforma informática para la gestión de los procesos de la Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional dispondrá de los siguientes componentes o secciones operativas:

Alineación Estratégica: se colocarán las líneas de acción de la Estrategia Nacional de Desarrollo, los resultados esperados del Plan Sectorial donde tiene incidencia la organización y los resultados esperados del Plan Estratégico Institucional. También se indicarán los períodos de tiempos o alcance temporal de cada uno de los puntos expuesto anteriormente.

Formulación del Plan Operativo Anual: En esta pantalla se ingresarán los productos, indicadores, metas, actividades, cronograma y recursos necesarios para el cumplimiento de los resultados esperados de la institución.

Ejecución Mensual del Plan Operativo Anual: En este apartado se ingresarán los datos concernientes al cumplimiento de las metas previamente establecidas para cada período. De igual forma se deberán anexar los medios de verificación para validar las informaciones suministradas.

Monitoreo de la Planificación Institucional: El sistema suministrará informes, para los períodos de tiempos requeridos, sobre el cumplimiento de las metas planificadas en los Planes Operativos anuales y requerirá la aprobación y observaciones de lugar por parte de la Máxima autoridad. El informe contendrá gráficos sobre el cumplimiento y ofrecerá un listado de las actividades no ejecutadas y los responsables de las mismas.

3.2.4 Roles y Responsabilidades en la Plataforma

Dentro del sistema informático se asignarán roles a los cuales se les atribuirá ciertas responsabilidades y funciones.

Tabla No. 20

Rol	Responsabilidades
Autorización (Tesorero Nacional)	 Autorizar los Planes Operativos Anuales, el monitoreo y ejecución de los mismo y los planes de acción. Proponer sugerencias y observaciones. Modificación e ingreso de información. Obtener reportes de seguimiento.
Supervisión (Equipo Directivo)	 Autorización mando medio. Modificación e ingreso de información. Obtener reportes de seguimiento. Preparar planes de acción
Operativo (Equipo designado)	Modificación e ingreso de información.

Fuente de los datos: Análisis del Proceso de Planificación Estratégica de la Tesorería

Nacional.

Autoría: Propia

3.3 Procesos y Procedimientos Mejorados

Con la implementación de la plataforma informática para la gestión de los procesos de la planificación institucional de la Tesorería Nacional se obtendrá como resultado una readecuación y mejora de los procesos y procedimiento actuales. A continuación se presenta el escenario deseado:

Tabla No. 21

Procedimiento de Formulación de Plan Operativo Anual (Mejorado)



Procedimiento de Formulación del Plan Operativo Anual (POA) Mejorado

Identificación del Procedimiento

1.13 Propósito

Planificar las operaciones a ejecutar en la Tesorería Nacional durante un año fiscal.

1.14 Alcance

Este procedimiento aplica desde la recepción de los lineamientos para la formulación del POA, hasta la consolidación de todas operaciones de las áreas de gestión de la Tesorería Nacional.

1.15 Responsabilidades

El (La) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo es responsable de asegurar el cumplimiento de este procedimiento y de ejecutar las actividades que le conciernan en torno al mismo.

Las áreas de gestión, el (la) Analista de Planificación I y el (la) Analista de Planificación II son responsables de ejecutar las actividades correspondientes al presente procedimiento.

1.16 Documentos y Referencias

Lineamientos para la Elaboración de los Planes Operativos Anuales del Ministerio de Hacienda y su alineación con la Planificación de Compras y la Formulación del presupuesto.

	Descripción de Actividades						
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (Clave)				
1.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Recibe del Despacho del Tesorero, una comunicación del Ministerio de Hacienda con los Lineamientos para la Formulación del POA.	Lineamientos para la Elaboración de los Planes Operativos Anuales del Ministerio de Hacienda y su alineación con la Planificación de Compras y la Formulación del presupuesto				
2.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Planifica e imparte taller sobre la elaboración de los Planes Operativos Anuales.					
3.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Habilita en la Plataforma Informática la opción para la Formulación de los Planes Operativos Anuales	Plataforma Informática				
4.	Directores y encargados.	Ingresan en el sistema: los productos y su alineación estratégica, indicadores, metas, actividades, responsables, cronograma, recursos y medios de verificación que contendrá el POA de cada área correspondiente.	Plataforma Informática				
5.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Valida las informaciones registradas por los directores y encargados y solicita los cambios que entienda pertinentes.	Plataforma Informática				
6.	Directores y encargados.	Realizan los ajustes correspondientes.	Plataforma Informática				

7.	Tesorero Nacional	Aprueba los Planes Operativos Anuales en el Sistema. (Una vez aprobado, los cambios que se quieran realizar deberán ser aprobados por el Tesorero Nacional)	Plataforma Informática
----	----------------------	---	---------------------------

Fuente de los datos: Análisis del Proceso de Planificación Estratégica de la Tesorería

Nacional.

Autoría: Propia

Tabla No. 22

Procedimiento de Monitoreo y Evaluación del POA (Mejorado)



Procedimiento de Monitoreo del Plan Operativo Anual (POA) Mejorado

Identificación del Procedimiento

1.17 Propósito

Monitorear el cumplimiento del Plan Operativo Anual institucional, con el fin de asegurar su eficacia.

1.18 Alcance

Este procedimiento aplica desde solicitud de las matrices de planificación correspondiente a los directores y encargados, hasta la ejecución del Plan de Acción para recuperar las metas no alcanzadas.

1.19 Responsabilidades

El Tesorero Nacional y el (la) Encargado(a) de Planificación y Desarrollo son responsables de asegurar el cumplimiento de este procedimiento y de ejecutar las actividades que le conciernan en torno al mismo.

Los Directores y Encargados de áreas y los(as) Analistas de Planificación son responsables de ejecutar las actividades específicas correspondientes al presente procedimiento.

1.20 Documentos y Referencias

Guía e Instructivo para el POA.

1.21 Definiciones

N/A

	Descripción de Actividades				
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (Clave)		
1.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Solicita a los directores y encargados la ejecución del periodo correspondiente.			
2.	Directores y Encargados	Completan la ejecución del periodo correspondiente.	Plataforma Informática		
3.	Analista de Planificación Institucional	Revisa la ejecución de las diferentes unidades de gestión y coordina con las áreas la elaboración de planes de acción según corresponda.	Plataforma Informática		
4.	Encargado(a) de Planificación y Desarrollo	Aprueba en el sistema la ejecución del período.	Plataforma Informática		
5.	Tesorero Nacional	Revisa, valida y cierra la ejecución del período aportando sus observaciones de lugar.	Plataforma Informática		
6.	Analista de Planificación Institucional	Imprime los reportes correspondientes a la planificación y monitoreo trimestral.	Plataforma Informática		
7.	Tesorero Nacional	Remite al Ministerio de Haciendo los reportes correspondientes a la planificación y monitoreo trimestral.			

Fuente de los datos: Análisis del Proceso de Planificación Estratégica de la

Tesorería Nacional.

Autoría: Propia

3.4 Metas Esperadas de la Implementación de la Propuesta

Dentro de las principales metas esperadas, una vez implementada la propuesta, se encuentran las siguientes:

- Articulación interdepartamental
- Involucramiento del equipo directivo en el proceso de la planificación estratégica institucional.
- Registro eficiente de la información
- Conocimiento de las actividades pendientes por desarrollar.
- Seguimiento continuo por parte de la Máxima autoridad.
- Desarrollo de Planes de Acción para el cumplimiento de las metas programadas.
- Aumentar la eficiencia del proceso, se obtendrá un procedimiento para cada proceso y se eliminará el uso de registros manuales.
- Disponibilidad estadística.
- Mejorar la calidad del servicio brindado por parte del personal del Departamento de Planificación y Desarrollo.

CONCLUSIONES

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos (encuestas y entrevistas), tabulados y analizados los mismos, se obtuvieron unos resultados que permiten obtener algunas conclusiones.

Los procesos y procedimientos actuales para la planificación estratégica de la Tesorería Nacional Dominica presentan oportunidades de mejoras en los siguientes puntos: Duplicidad de información en las matrices utilizadas para el monitoreo; mucho tiempo requerido para preparar las matrices en Excel; falta de empoderamiento por parte del equipo directivo, por lo que no utilizan el POA como una herramienta de trabajo y designan estas tareas al personal bajo su cargo.

Por otra parte, para el diseño e implementación de la plataforma informática es necesario tomar las oportunidades de mejoras obtenidas con el fin de hacer más robusto y eficiente el proceso de la Planificación Estratégica en la institución.

Una vez implementada la plataforma informática para la gestión del proceso de planificación estratégica en la organización se obtendrán los siguientes beneficios: un seguimiento periódico por porte de la máxima autoridad. La plataforma facilitará las aprobaciones y revisiones de lugar; se dispondrá de información oportuna sobre el cumplimiento del POA. Esta información también podrá ser utilizada por el equipo directivo para todo el quehacer institucional logrando una mayor sinergia y trabajo en equipo; de igual forma se reducirá el tiempo requerido para ingresar los datos en la plataforma informática por lo que se podrá invertir más tiempo en el desarrollo de planes de acciones para atacar las desviaciones presentadas entre lo programado y lo ejecutado.

RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación, y con el fin de optimizar el proceso de la planificación estratégica de la Tesorería Nacional Dominicana se proponen las siguientes recomendaciones:

- **1.** Elaborar Manuales de documentación para promover un enfoque basado en procesos, que permita implementar mejoras.
- 2. Elaboración de instructivos e implementar un protocolo de asistencia, permitiendo la estandarización del proceso, asegurando la calidad del servicio brindado
- Preparar un Plan de Capacitación para todo el personal sobre el funcionamiento de la plataforma y sobre los nuevos procesos y procedimientos mejorados.
- **4.** Implementar un Sistema de Gestión de Calidad que coadyuve a la mejora continua y facilite la auditoría de los procesos y procedimientos en la institución.
- 5. Diseñar y ejecutar un Cuadro de Mando Integral que permite traducir la estrategia de la organización en un arreglo de objetivos con su interrelación causa-efecto, disponiendo de indicadores que permitan medir los resultados obtenidos desde cuatro perspectivas: Financiero, los beneficiarios, los procesos y el aprendizaje institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Bernal, Cesar Augusto, *Metodología de la investigación*, Pearson Prentice Hall, 2da Edición.

Bunge, Mario (1999). Diccionario de filosofía, México, Siglo XXI.

Cobarsi-Morales, J. (2011). Sistemas de Información en la empresa. Barcelona: UOC.

Da Silva, R. (2001). *Teorías de la Administración*. 1era Edición. México: Editorial Thomson

Devanport, L. (1996). *Innovación de Procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. Madrid: Editorial Díaz Santos.

Estévez, R. (2007). Modelos de Análisis Organizacional.

Flor-Peris, M. (2001). La influencia de la innovación tecnológica sobre el comportamiento internacional de la empresa. Madrid España.

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Grimaldo, J. (2005). Consideración de principios básicos organizacionales para la Administración Publica (bases teóricas para una reforma administrativa en Venezuela). Extraído el día 23 de enero de: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org_adm_publica_j aime_grimaldo.pdf

Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). *Guía Para una Gestión Basada en Procesos*.

Lázaro, B. (2008). Sistema de Información para el Economista y el Contador. Mendez, T. (2014). Estrategia. Mexico: Ella.

Ley de Función Pública (No. 41-08) (2008, 4 de enero). *Gaceta Oficial de la República Dominicana*, 20349, 2008, 23 de mayo.

Ley de Planificación e Inversión Pública (No. 498-06). Extraída el día 3 de marzo de 2013 de: http://cultura.gob.do/PORTALS/0/DOCS/TRANSPARENCIA/MARCOLEG AL/LEYES/Ley_No_498_06.pdf

Ley del Sistema de Administración Financiera del Estado (No. 05-07). Extraída el día 3 de marzo de 2013 de: http://www.primeradama.gob.do/descargaspdf/marcolegal/LeyNo.507quec reaelSistemaIntegradodeAdministracionFinancieradelEstado.pdf

Ley de Tesorería Nacional (No. 567-05) (2005, 30 de diciembre). *Gaceta Oficial de la República Dominicana*, 10389, 2006, 15 de octubre.

Martinez, D. y Milla, A. (2005). Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Díaz Santos.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2011). *Guía Técnica* para la Construcción de un Indicador de Desempeño. Santo Domingo.

Ministerio de Hacienda (2010). Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2011-2015. Extraído el día 1 de enero de 2013 de: http://www.hacienda.gov.do/transparencia/plan_estrategico.htm.

Ministerio de Hacienda, Dirección de Planificación y Desarrollo. (2011). Lineamientos para la Elaboración de los Planes Operativos Anuales del Ministerio de Hacienda y su Alineación con la Planificación de Compras y la Formulación del Presupuesto. Santo Domingo.

Navas López, J.E.; Guerras Martín, L.A. (1998): "La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones", Civitas, Biblioteca de Economía y Empresa, Madrid.

O'Donell, K. y. (1986). Administración. McGraw-Hill.

Ortega, Alfonso. (2008): "Planeación Financiera Estratégica", McGraw Hill.

Reed, B. Y Palmber, B. (1972). *An introduction to organizational behavior.*London: The Grubb Institute of Behavioral Studies.

Reglamento Provisional No. 26 del 22 de Diciembre del 1844 de la República Dominicana.

Scarone, C. A. (2005). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. España.

Secretaría de Estado de Economía, P. y. (2009). *Anteproyecto de Ley Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2010-2030*. Santo Domingo.

Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber.* Editorial CECSA. Manuscrito no publicado.

Tesorería Nacional. (2013). Cartera de Productos y Servicios Sustantivos y Terminales de Tesorería Nacional. Santo Domingo.

Tesorería Nacional. (2011). *Manual de Organización y Funciones de la Tesorería Nacional*. Santo Domingo. Manuscrito no publicado.

Tesorería Nacional (2011). *Manual de Procesos y Procedimientos del Departamento de Planificación y Desarrollo*. Manuscrito no publicado.

Tesorería Nacional (2012). *Informe de Ejecución Plan Operativo Anual 2012.* Manuscrito no publicado.

Trischler, W. (2003). *Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro*. Barcelona: Gestión 2000.

Ventura Victoria, J.(1994): "Análisis Competitivo de la Empresa: Un EnfoqueEstratégico", Civitas, Biblioteca de Economía y Empresa.

Waissbluth, M (2008). Gestión del cambio en el sector público. Extraído el 20 de enero de 2013 de: http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf

Anexo



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado Maestría en Gerencia y Productividad

Anteproyecto

Título

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA TESORERÍA NACIONAL DOMINICANA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2016

Sustentante

Raffi Antonio Quero Jiménez, Matrícula 2014-1460

Asesor (a):

Ms. Ma. Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N. Diciembre, 2015

1 Selección y definición del tema

1.1 Punto de Partida

Preguntas Punto de Partida

- ¿De qué se trata la investigación propuesta? Propuesta para la implementación de una Plataforma informática con la cual se pueda mejorar los procesos de la planificación estratégica de la Tesorería Nacional Dominicana.
- ¿En qué contexto se ubica? Tesorería Nacional de la República Dominicana.
- ¿Es de interés el tema? Sí, porque coadyuvará al logro de los objetivos de la organización.
- ¿Existe información sobre el mismo? Sí, existen muchas investigaciones sobre el tema de planificación estratégico y la utilización de herramientas informáticas para hacer más eficientes los procesos institucionales debido a que ambos son temas interés para fortalecer el desarrollo organizacional de las entidades.
- ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?
 Trabajos de Investigación de instituciones del Sector Público y otras entidades privadas; revistas, bibliotecas, Publicaciones en la red, etc.
- ¿Cuáles son los resultados personales que se espera? Adquirir más conocimientos sobre el tema de investigación y presentar la propuesta al equipo directivo de la Tesorería Nacional para su implementación.

¿Cuáles son los resultados generales que se espera?
 Coadyuvar al fortalecimiento institucional y al logro de los objetivos estratégicos de la Tesorería Nacional incorporando una plataforma informática que haga más eficiente el proceso de planificación estratégica.

2 Problema de la Investigación

2.1 Planteamiento del problema

La Tesorería Nacional Dominicana es una institución del Sector Público No Financiero. Tiene sus inicios en el momento que fue creado el Administrador General de Hacienda a través del Reglamento Provisional No. 26 del 22 de Diciembre del 1844.

Dentro del proceso de Reforma y Modernización del Estado, iniciado e impulsado por el Expresidente Dr. Leonel Fernández, se promulgo la Ley No. 567-05 y su Reglamento de Aplicación Decreto No.441-06 que facultan a la Tesorería Nacional como el Órgano Rector del Sistema de Tesorería, le ordena establecer la Cuenta Única del Tesoro y realizar las funciones de Gerencia Financiera del Estado Dominicano. Asimismo se exige a las instituciones gubernamentales la creación de un Departamento de Planificación y Desarrollo.

Actualmente el proceso de planificación estratégica de la Tesorería Nacional se ve entorpecido debido a la cantidad de información que debe manejar, analizar y reportar el equipo directivo de la institución auxiliándose solamente de la herramienta Excel. Esto trae como consecuencia que esta actividad sea delegada a personas del grupo ocupacional IV (analistas y personal auxiliar), los cuales no pueden tomar decisiones directivas, situación que provoca un estancamiento para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Todo esto evidencia que los elementos del proceso la Planificación Estratégica no son utilizados como una herramienta de trabajo por el equipo directivo y que los recursos (humanos, materiales y maquinarias) designados para para su ejecución no son aprovechados en un 100%.

2.2 Formulación del problema

¿Por qué el equipo directivo de la Tesorería Nacional no utiliza los elementos del proceso de la Planificación Estratégica como una herramienta de trabajo durante el primer cuatrimestre del 2016?

2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los Resultados Esperados del Plan Estratégico de la Tesorería Nacional Dominicana durante el primer cuatrimestre del 2016?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las metas establecidas durante el primer cuatrimestre del Plan Operativo Anual 2016 en la Tesorería Nacional Dominicana?
- ¿De qué manera las herramientas utilizadas para la planificación estrategia de la Tesorería Nacional permiten al equipo directivo de la institución planificar y monitorear el cumplimiento de los resultados, productos y servicios que deben ofrecer a sus usuarios internos y externos?
- ¿Cómo afectan los procesos y procedimientos vigentes de la planeación estratégica de la Tesorería Nacional el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- ¿Cómo pueden ser mejorados los procedimientos y herramientas vigentes en el proceso de planificación estratégica en la Tesorería Nacional?

3 Objetivos de la investigación

3.1 Objetivos General

Analizar la necesidad de una propuesta para la implementación de una Plataforma informática que mejore los procesos de la planificación estratégica de la Tesorería Nacional Dominicana durante el primer cuatrimestre del 2016.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de cumplimiento de los Resultados Esperados del Plan Estratégico de la Tesorería Nacional Dominicana durante el primer cuatrimestre del 2016.
- Identificar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas durante el primer cuatrimestre del Planes Operativos Anuales 2016 de la Tesorería Nacional Dominicana.
- Determinar de qué manera los procesos y procedimientos vigentes de la planeación estratégica de la Tesorería Nacional afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Identificar si las herramientas utilizadas para la planificación estrategia de la Tesorería Nacional permiten al equipo directivo de la institución planificar y monitorear el cumplimiento de los resultados, productos y servicios que deben ofrecer a sus usuarios internos y externos.

4 Justificación de la Investigación

4.1 Teórica

Se utilizaran teorías referentes a investigaciones sobre el tema de Planificación Estratégica Organizacional de entidades, tanto públicas como privadas, que son modelos y pioneras en el tema.

4.2 Metodológica

Se harán entrevistas y cuestionarios a los usuarios internos y externos de los procesos de la planificación estratégica de la Tesorería Nacional Dominicana.

4.3 Práctica

La investigación contribuirá a aumentar los conocimientos sobre el tema de planeación estratégica y al mejoramiento de los procesos de la planificación con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

5 Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

La planificación estratégica es una de las mejores herramientas para alcanzar los objetivos y lograr una ventaja competitiva. En la República Dominicana las medianas y grandes empresas se han auxiliado de esta herramienta para lograr posicionarse en sus respectivos mercados. El Sector Público No Financiero no ha sido la excepción; y dispone de un órgano para regularizar este proceso en todas las instituciones que lo componen. Esta entidad es el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD) cuyas responsabilidades y funciones están estipuladas en la *Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública*.

Se debe destacar que la incorporación y generación de innovaciones es uno de los factores que más ha contribuido a la introducción del cambio en las organizaciones en la actualidad y por ende al mantenimiento de su competitividad.

"Los principales marcos conceptuales que más han contribuido al estudio de la innovación tecnológica en las últimas décadas se han generado en el seno de la economía y de la dirección de empresas. En el primer caso los trabajos hacen referencia a un conjunto de temas que comprenden la invención, la innovación, la transferencia y la transmisión de tecnología, así como sus impactos. En el caso de la administración de empresas, los análisis enmarcados en la misma han abordado el estudio de la innovación tecnológica en un sentido más estricto, buscando la modelización de este proceso en el interior de la empresa, y se han desarrollado fundamentalmente desde el campo de la dirección estratégica" (Flor-Peris, 2001).

"Las actividades de innovación son las acciones y gastos llevados a cabo por una empresa con la finalidad de generar o introducir cambios, adelantos o mejoras que afectan positivamente en el desempeño. Las actividades de innovación en general pueden clasificarse en varios tipos: investigación y desarrollo interno, investigación y desarrollo externo, bienes de capital, hardware, software, transferencia de tecnología y consultorías, diseño, gestión y capacitación" (Scarone, 2005).

Considerando la importancia que tiene la Planeación Estratégica en el logro de los objetivos de las diferentes organizaciones y la necesidad de innovar y de adoptar recursos tecnológicos que agilicen y hagan más eficientes los procesos para el fortalecimiento institucional, se hace necesario la introducción de un sistema informático para mejorar el proceso de formulación, ejecución y monitoreo de la planificación estratégica de la Tesorería Nacional de la República Dominicana.

5.2 Marco Conceptual

Planeación Estratégico:

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. (Steiner, 1998).

Estrategia Nacional de Desarrollo

Se adopta el Documento *República Dominicana: Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030*, como fundamento conceptual de las políticas públicas que se aplicarán durante el período de vigencia de la *Estrategia Nacional de Desarrollo* y de su puesta en operación mediante los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo, 2009).

Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública:

Es el instrumento de planificación que contendrá los programas y proyectos prioritarios a ser ejecutados por los organismos del Sector Público No Financieros y los respectivos requerimientos de recursos para financiar dichos programas y proyectos (Ministerio de Hacienda, Dirección de Planificación y Desarrollo, 2011).

Plan Estratégico Institucional:

Documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Martínez y Milla 2005).

Plan Operativo Anual

Es un instrumento de planificación detallada que operativiza el PEI. Describe y detalla minuciosamente los productos o servicios

necesarios para conseguir los resultados durante un período de un año (Ministerio de Hacienda, Dirección de Planificación y Desarrollo, 2011).

Sistema Informático:

Es un sistema de información que basa la parte fundamental de su procesamiento, el empleo de la computación, en como cualquier sistema, de es conjunto funciones un interrelacionadas, hardware, software y Humano. de Recurso sistema informático normal emplea un sistema que usa dispositivos que se usan para programar y almacenar programas y datos. (Lázaro, 2008).

Organización:

Es la agrupación de dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes. (Da Silva, 2001).

Procesos:

Un proceso es un conjunto de actividades secuenciales que transforman un insumo de entrada en un producto de salida (Devanport, 1996).

Indicador:

Es una herramienta de medición de objetivos. Sólo mide, no opina. Ayuda a administrar un proyecto o programa ya que permite saber en qué punto se está entre la situación inicial y la situación deseada (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2011).

Meta:

Constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado período de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos. La meta es una decisión técnicopolítica ya que son los gerentes públicos los que deben definirlas de acuerdo a las capacidades institucionales, los recursos disponibles y las condiciones del entorno (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2011).

5.3 Marco Espacial

La investigación se realizará en la Tesorería Nacional de la República Dominicana que es una institución del Sector Público No Financiero.

5.4 Marco Temporal

El estudio se llevará a cabo durante primer cuatrimestre del año 2016.

6 Formulación de Hipótesis

Primer Grado:

H1: El proceso de monitoreo y seguimiento de los planes operativos anuales no se hace de forma oportuna.

Segundo Grado:

H2: El proceso de monitoreo y seguimiento de los planes operativos anuales no se hace de forma oportuna por lo que no se desarrollan ni se implementan Planes de Acción para cumplir con las metas programadas en los tiempos establecidos.

Variables:

Monitoreo Trimestral del Plan Operativo Anual Seguimiento Mensual del Plan Operativo Anual Planes de Acción Trimestral. Metas establecidas en el POA.

Indicadores

- Monitoreo Trimestral del Plan Operativo Anual: Cantidad de Matrices e informes de Monitoreo formulados y remitidos a la Máxima Autoridad al finalizar cada trimestre.
- Seguimiento Mensual del Plan Operativo Anual: Cantidad de Matrices e informes de ejecución formulados y remitidos a al Departamento de Planificación y Desarrollo al finalizar cada mes.
- Planes de Acción Trimestral: Porcentaje de planes de acción formulados y ejecutados en los períodos establecidos.
- Metas establecidas en el POA: Nivel de cumplimiento de las metas del POA al finalizar el año.

7 Aspectos Metodológicos

7.1 Tipos de Estudio

En la presente investigación se utilizaran los siguientes tipos de estudio:

Exploratorio o formulativo: será el punto de partida; el tema de estudio no ha sido abordado anteriormente. Con el tipo de estudio exploratorio se planteó el problema de investigación y las hipótesis.

Descriptivo: se utilizará para dar más detalles de las variables que intervienen en la problemática. Esta investigación detallará las posibles causas por las que el equipo directivo de la Tesorería Nacional no utiliza los elementos del proceso de la Planificación Estratégica como una herramienta de trabajo, también cuales serían las posibles alternativas para mejorar esta situación.

Explicativo: este estudio será utilizado para dar explicación del porqué de la problemática presentada y las condiciones en que se está dando.

7.2 Métodos de Investigación

Observación: la investigación recogerá información por medio de la observación directa de las labores diarias del equipo directivo de la Tesorería Nacional y el personal designado de las unidades de gestión en la ejecución de los procesos de la Planificación Estratégica.

Inductivo: este método parte de lo particular a lo general, la investigación estará fundamentada en el proceso de la planificación estratégica de la Tesorería Nacional y con este se determinarán las variables que inciden en que el proceso presente inconvenientes para logro de los objetivos organizacionales contenidos en el Plan Estratégico Institucional.

Deductivo: este tipo de método parte de lo general a lo particular, este se realizará en la investigación debido a que se analizará el proceso completo de la planificación estratégico de la Tesorería Nacional para obtener posibles causas de los fallos en el proceso y realizar recomendaciones para que el equipo directivo utilice los elementos de la planificación como una herramienta de trabajo.

7.3 Fuentes y Técnicas de la Investigación

7.3.1 Fuentes Documentales

Fuentes primarias: las fuentes seleccionadas serán libros sobre planeación estratégica y sistemas informáticos.

Fuentes secundarias: las fuentes secundarias serán los manuales de procesos y procedimientos del Departamento de Planificación y Desarrollo, diccionarios, enciclopedias y artículos de internet que contengan información sobre el tema de estudio.

7.3.2 Técnicas de Investigación

Observación: la investigación recogerá información por medio de la observación directa de las labores diarias del equipo directivo de la Tesorería Nacional y el personal designado de las unidades de gestión en la ejecución de los procesos de la Planificación Estratégica.

Cuestionarios: se realizarán cuestionarios al personal designado, en cada unidad de gestión, para recopilar y entregar información requerida para la ejecución y monitoreo de Plan Operativo Anual; y a expertos en el proceso de planificación estratégica.

Entrevistas: se realizarán entrevistas al Encargado del Departamento de Planificación y Desarrollo y .al Director de Planificación y Desarrollo del Ministerio de Hacienda.

7.3.3 Tratamiento de la información

La información obtenida de los cuestionarios realizados a los técnicos, de los diferentes direcciones y departamentos, designados al proceso de planificación estratégica, será tabulada y se realizaran gráficos para su posterior análisis y comprobar si los objetivos de la investigación fueron alcanzados.

8. Tabla de contenido

CAPÍTULO I: ENTENDIMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INTERACCIÓN CON LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS

- 1.1 Conceptos de Sistemas, Procesos y Procedimientos
- 1.2 Sistemas Informáticos y su aplicación en la Mejora de Procesos
- 1.3 Antecedentes y Evolución Históricos del Proceso de Planificación Estratégica
- 1.4 Proceso de Planificación Estratégica en las Instituciones del Sector Público de la República Dominicana.
- 1.5 Funciones de la Unidad de Planificación y Desarrollo en las Instituciones del Sector Público de la República Dominicana

CAPÍTULO II: OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TESORERÍA NACIONAL DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2016

- 2.1 Tesorería Nacional
 - 2.1.1 Historia
 - 2.1.2 Industria a la que Pertenece y Descripción del Entorno
 - 2.1.3 Datos Estratégicos y Organizativos
 - 2.1.3.1 Misión, Visión y Valores
 - 2.1.3.2 Objetivos Estratégicos y Resultados Esperados
 - 2.1.3.3 Estructura Organizativa
 - 2.1.4 Funciones Generales
 - 2.1.5 Funciones Principales de la Unidades Organizativos
- 2.2 Situación actual
 - 2.1.2 Diagrama de Árbol del Problema
 - 2.1.3 Procesos y Herramientas Actuales
 - 2.1.3.1 Procedimiento, Diagrama de Flujo y Registros paraFormulación del Plan Operativo Anual.

- 2.1.3.2 Procedimiento, Diagrama de Flujo y Registros para Ejecución, Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual.
- 2.3 Aspectos Metodológicos
 - 2.3.1 Ficha de Encuesta
 - 2.3.2 Ficha de Entrevista
- 2.4 Análisis de los cuestionarios
- 2.5 Análisis de las entrevistas

CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TN

- 3.1 Descripción de la Situación Deseada
 - 3.1.1 Árbol de objetivos
 - 3.1.2 Mapa de Acciones para el logro de los Objetivos
- 3.2 Características de la Propuesta de Implementación de una Plataforma Informática para la Gestión de los Procesos de la Planificación Estratégica de la Tesorería Nacional
 - 3.2.1 Componentes Operativos de la Propuesta
 - 3.2.2 Diagrama de Flujo del Funcionamiento de la Plataforma Informática
 - 3.2.3 Procesos y Herramientas Mejorados
 - 3.2.3.1 Procedimiento, Diagrama de Flujo y Registros para Formulación del Plan Operativo Anual mejorados.
 - 3.2.3.2 Procedimiento, Diagrama de Flujo y Registros para Ejecución, Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual mejorados.
 - 3.2.4 Fases para la I Implementación de la Propuesta
 - 3.2.5 Mapa de Actores o Involucrados
 - 3.2.6 Metas Esperadas de la Implementación de la Propuesta

9. Bibliografía preliminar

Bernal, Cesar Augusto, *Metodología de la investigación*, Pearson Prentice Hall, 2da Edición.

Bunge, Mario (1999). Diccionario de filosofía, México, Siglo XXI.

Da Silva, R. (2001). *Teorías de la Administración*. 1era Edición. México: Editorial Thomson

Devanport, L. (1996). *Innovación de Procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. Madrid: Editorial Díaz Santos.

Flor-Peris, M. (2001). La influencia de la innovación tecnológica sobre el comportamiento internacional de la empresa. Madrid España.

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Grimaldo, J. (2005). Consideración de principios básicos organizacionales para la Administración Publica (bases teóricas para una reforma administrativa en Venezuela). Extraído el día 23 de enero de: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/15773/1/org_adm_publica_j aime_grimaldo.pdf

Lázaro, B. (2008). Sistema de Información para el Economista y el Contador. Mendez, T. (2014). Estrategia. Mexico: Ella.

Ley de Función Pública (No. 41-08) (2008, 4 de enero). *Gaceta Oficial de la República Dominicana*, 20349, 2008, 23 de mayo.

Ley de Planificación e Inversión Pública (No. 498-06). Extraída el día 3 de marzo de 2013 de:

http://cultura.gob.do/PORTALS/0/DOCS/TRANSPARENCIA/MARCOLEG AL/LEYES/Ley_No_498_06.pdf

Ley del Sistema de Administración Financiera del Estado (No. 05-07). Extraída el día 3 de marzo de 2013 de: http://www.primeradama.gob.do/descargaspdf/marcolegal/LeyNo.507quec reaelSistemaIntegradodeAdministracionFinancieradelEstado.pdf

Ley de Tesorería Nacional (No. 567-05) (2005, 30 de diciembre). *Gaceta Oficial de la República Dominicana*, 10389, 2006, 15 de octubre.

Martinez, D. y Milla, A. (2005). Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Díaz Santos.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2011). *Guía Técnica* para la Construcción de un Indicador de Desempeño. Santo Domingo.

Ministerio de Hacienda (2010). Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2011-2015. Extraído el día 1 de enero de 2013 de: http://www.hacienda.gov.do/transparencia/plan_estrategico.htm

Ministerio de Hacienda, Dirección de Planificación y Desarrollo. (2011). Lineamientos para la Elaboración de los Planes Operativos Anuales del Ministerio de Hacienda y su Alineación con la Planificación de Compras y la Formulación del Presupuesto. Santo Domingo.

Navas López, J.E.; Guerras Martín, L.A. (1998): "La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones", Civitas, Biblioteca de Economía y Empresa, Madrid.

Ortega, Alfonso. (2008): "Planeación Financiera Estratégica", McGraw Hill.

Perinat, A. (2007). Psicología del desarrollo: un enfoque sistémico. Tercera Edición. Catalunya: Editorial UOC.

Scarone, C. A. (2005). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. España.

Secretaría de Estado de Economía, P. y. (2009). Anteproyecto de Ley Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2010-2030. Santo Domingo.

Steiner, G. (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA.

Tesorería Nacional (2011). Manual de Procesos y Procedimientos del Departamento de Planificación y Desarrollo. Manuscrito no publicado.

Tesorería Nacional (2012). Informe de Ejecución Plan Operativo Anual 2012. Manuscrito no publicado.

Trischler, W. (2003). *Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro*. Barcelona: Gestión 2000.

Ventura Victoria, J.(1994): "Análisis Competitivo de la Empresa: Un EnfoqueEstratégico", Civitas, Biblioteca de Economía y Empresa.

Waissbluth, M (2008). Gestión del cambio en el sector público. Extraído el 20 de enero de 2013 de: http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf

10. Cronograma de Trabajo

								20	15							
Actividades		En	erc)	F	eb	rer	0	ı	Ma	rzc)		Ab	ril	
		Semanas														
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar ajuste al Anteproyecto																
2. Aplicar Entrevistas y Encuestas al personal y a los expertos en el tema																
3. Organizar y tabular la información obtenida																
Analizar e interpretar Ia información																
5. Entrevistar experto sobre Plataforma Informática																
6. Diseñar Estructura Operativa de la Plataforma Informática																
7. Elaborar informe final																
8. Realizar revisión del informe por parte del asesor																
9. Reajustar informe luego de revisión final																
10. Entregar el informe final																

11. Presupuesto

	Monto Ingresos	Estimado Egresos
Recursos Propios Total Ingresos	RD\$60,400.00 RD\$60,400.00	
Gastos: Pago De Asesores Pago digitación, encuadernación e impresión de informaciones Compra de papel para impresión Empastado Fotocopias Transporte Pago De Internet Viático Otros		RD\$25,000.00 RD\$ 3,000.00 RD\$ 2,000.00 RD\$ 1,500.00 RD\$ 600.00 RD\$ 7,800.00 RD\$ 2,500.00 RD\$15,000.00 RD\$ 3,000.00
Total Egresos		RD\$60,400.00

12. Anexos

Modelo de Entrevista

Objetivo:	Determinar cómo está estructurado el proceso de Planificación Institucional de la Tesorería Nacional y su órgano rector, el Ministerio de Hacienda, e identificar oportunidades de mejoras con el fin de establecer estrategias que coadyuven a fortalecer el proceso de planificación contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.
-----------	--

Fecha de la	Ent	revista:		
Método d Entrevista:	le	para	la	

Datos Generales del Entrevistado

Entidad donde Labora:	
Cargo que ocupa en la Organización:	

Entrevista

- 1. Entre las funciones que desempeña desde su cargo, ¿De qué manera interactúa con el Proceso de la Planificación Institucional?
- 2. ¿La entidad donde labora dispone de un Plan Estratégico Institucional?, de ser afirmativa la respuesta, ¿De qué manera se encuentra este alineado al Plan Estratégico Sectorial y a la Estrategia Nacional de Desarrollo?
- 3. ¿Cómo garantiza, la unidad de Planificación y Desarrollo, que los productos y actividades contenidas en el Plan Operativo Anual estén orientados a alcanzar los Resultados Esperados del Plan Estratégico Institucional o el Plan Estratégico Sectorial?
- 4. Podría mencionar mediante qué proceso seleccionan y validan los Indicadores de Gestión que miden los Resultado del Plan

Estratégico Institucional y los productos del Plan Operativo Anual.

- 5. ¿Cómo funciona el proceso de monitoreo y evaluación de la Planificación Institucional (PEI y POA) en su entidad?
- 6. ¿Qué oportunidades de mejoras propondría usted para fortalecer y hacer más eficiente el proceso de monitoreo y evaluación de la Planificación Institucional (PEI y POA) en su organización?
- 7. ¿Qué operaciones o actividades dentro de la unidad organizativa en la que trabaja pudieran hacerse más cortos e igualmente efectivos en el proceso de la planificación institucional?
- 8. En la actualidad ¿Están trabajando en algún proyecto referente al proceso de Planificación Institucional?, de ser así ¿En qué consiste?
- 9. Si tuvieses la oportunidad de transformar y mejorar el proceso de planificación institucional, ¿Cómo lo harías y qué estrategias implementarías?
- 10. ¿Considera factible la implementación de una Plataforma Informática para la gestión de los procesos de la planificación estratégica de la Tesorería Nacional? ¿Por qué?
- 11. En caso que la respuesta anterior sea sí. ¿Qué debería contener esta plataforma para hacer más eficiente el proceso?

Modelo de Encuesta

	Datos Generales
Dirección o Departamento:	
Grupo Ocupacional:	
Objetivo de la Encuesta:	Recoger las expectativas de los usuarios internos de la Tesorería Nacional que trabajan e interactúan en el proceso de la Planificación Institucional, con el fin de identificar oportunidades de mejoras y obtener retroalimentación por parte de los servidores para aplicarlas en el diseño estructural y operativo de la Plataforma Informática.

Instructivo

- 1- Seleccione la respuesta que refleje más honestamente su opinión, donde
- muy desacuerdo muy acuerdo.
- 2- En caso de realizar una valoración negativa (Muy en desacuerdo (1), Desacuerdo (2)), explique en la sección de "Observaciones y Comentarios" de cada criterio, la razón de ser de su respuesta y/o sus recomendaciones.

1) Muy en desacuerdo: cuando piense que esta afirmación nunca se ha presentado.

2) Desacuerdo: cuando considere que ocurre con poca frecuencia en el servicio brindado.

Escala

- de 3) Ni de acuerdo ni desacuerdo: cuando crea que no tiene Respuestas elementos para emitir opinión.
 - 4) De acuerdo: cuando opine que la afirmación ocurre con respecto al servicio ofrecido.
 - 5) Muy de acuerdo: cuando considere que la afirmación es totalmente coherente al servicio brindado.

Criterios de Evaluación					4	5
del Plan Anual	1. ¿Considera acertado el procedimiento establecido para la formulación de la Planificación Operativa Anual de la institución?					
nulación perativo	2. ¿Entiende que los productos contenidos en el POA representan la producción real del área? 3. ¿La participación de la alta dirección					
Forn	3. ¿La participación de la alta dirección en la formulación de los POA es la más					

	adecuada?				
	validación	nétodo establecido para la de los indicadores de Gestión sel más eficiente?			
Observacion Comentar	•				

	Criterios de Evaluación	1	2	3	4	5
Monitoreo y Evaluación del Plan Operativo Anual	5. ¿Considera acertado el procedimiento establecido para el monitoreo y evaluación de la Planificación Operativa Anual de la institución? 6. ¿Entiende que con los Talleres de Monitoreo y Evaluación Trimestral del POA se logra controlar los eventos que merman la productividad institucional y el cumplimento de los objetivos estratégicos? 7. ¿La identificación y administración de los Riesgos de la Planificación Institucional tienen un impacto positivo para el cumplimiento de las metas establecidas en el POA? 8. ¿Utiliza su supervisor la Planificación Operativa Anual como una herramienta de trabajo, es decir,					
Observaciones	planifica periódicamente acorde a lo establecido en el POA?					
y Comentarios	9. ¿El diseño y formato de las matrice	ر ا	1			
Herramientas Utilizadas en el Proceso de la Planificación Institucional	utilizadas para la formulación monitoreo del POA son el má adecuado?	y s el s				
Herra	utilizados para la planificación son d utilidad?	е				

	servaciones omentarios									
Proceso de Planificación	en la forr	idera que el nulación y o para realiza o califica el	monitoreo ar la labor	del P	OA se e	ncuer	ntra			
ces	en la form	ulación y mo								
Pro Plan	Sobre er p	be usted la proceso de amento de F	planificacio	ón inst	itucionaİ _l					
	Observaciones y Comentarios									
		<u>Model</u>	o Ficha d	e Obs	<u>ervaciór</u>	<u>1</u>				
			Datos Gen	erales						
Proce Obse	eso o Activi rvar:	dad a								
•	ivo de la rvación:		poseen le completa	os ser\ r las	empo y el vidores de matrices lan Opera	e la in de f	stitu orm	ción ulaci	pa	ra
	ore y Apellio rvado:	los del								
Fech	cha: Hora de Inicio				Hora Finaliza	de ción				

1.	Presentó dificultades durante el llenado:	SI	NO	
2.	Si la respuesta anterior fue SI, especifique:			
3.	Requirió ayuda durante el llenado:	SI	NO	
4.	Si la respuesta anterior fue SI, especifique a quién le solicitó asistencia y describa cómo fue asistida la persona observada:			

5.	Una vez remitida la Matriz al Departamento de Planificación y Desarrollo, la persona observada recibió correcciones y recomendaciones:	SI	NO
6.	Si la respuesta anterior fue SI, especifique cuales fueron las correcciones y recomendaciones de lugar:		
7.	Si la respuesta a la sección 5 fue SI, indique si la persona observada realizó los cambios sugeridos y si necesitó asistencia nuevamente:		
8.	Otros comentarios:		