



Escuela de Graduados

Tesis para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Propuesta de una Plataforma de Servicios en una Organización
Gubernamental en la Ciudad de Santo Domingo”.
Caso Tesorería Nacional año 2014.

Sustentante:

Nombre:

Natalia del Coral Franco Cornielle

Matrícula

2012-2323

Asesor (a):

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2014

RESUMEN

El siguiente trabajo de tesis fue realizado con el objetivo principal de proponer de una plataforma de servicios en una organización gubernamental, en base a las necesidades inidentificadas en cuanto al servicio al cliente. Esa investigación es de tipo descriptiva y se utilizó el método de estudio deductivo, partiendo de lo general a lo particular. Para la formulación de la propuesta, se tomaron elementos de diagnóstico y fueron analizadas y expuestas mejores prácticas aplicadas en entidades del sector financiero, que pudieran ser integradas en el Área Encargada de la relación con las diferentes instituciones que interactúan con el Sistema de Tesorería y de esta manera mejorar sus operaciones de registro, seguimiento y monitoreo de casos, asegurando que se optimice el uso de los recursos e incrementa la satisfacción de los clientes, proporcionando mayor valor agregado, lo que conlleva una reestructuración en las actividades y en las técnicas utilizadas en el área en estudio. A través de la misma se identificaron los servicios que brinda la Tesorería Nacional, de acuerdo al ámbito de aplicación de la Ley 567-05 y los recursos disponibles para dar respuesta a las solicitudes de información de los clientes tanto internos como externos, análisis que nos permitió proponer mejoras para los procedimientos relacionados a la atención de los usuarios de la Tesorería Nacional.

DEDICATORIA

A Dios: que me regaló la dicha de vivir en salud, por haberme dado una familia maravillosa, por la sabiduría y el entendimiento, y por proporcionarme los medios necesarios para sustentar estos estudios a través del trabajo y el esfuerzo.

A mis padres: a Mami por ser mi gran apoyo, mi consejera, mi todo. A papi porque sé que de una manera u otra está ahí.

A mis Hermanos: Manuel y Raúl porque cada uno es un ejemplo y apoyo para el otro de seguir adelante.

A quienes aportaron su apoyo mientras colocaba ladrillos para construir este sueño: a Jenny por su apoyo y compañía, y a Clidia que estuvo conmigo en la culminación de este proyecto.

A mis compañeros de trabajo: que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso. A Erikzon Mendoza por apoyarme y orientarme desde el inicio, transcurso y fin de este proyecto.

A Doña Carmen: abuela, que este año sufrimos tu pérdida pero no olvido que cada vez que llegaba a Barahona siempre me preguntabas que como me estaba yendo en la uni...siempre te recordaré.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. **Thomas Chalmers**

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL ESTADO.....	4
1.1. El Estado.....	4
1.2. Concepto de Estado.....	5
1.3. Evolución a través de Autores	5
1.4. Elementos del Estado	10
1.4.1. Pueblo	10
1.4.2. Población.....	10
1.4.3. Poder	10
1.4.4. Territorio	11
1.5. Características del Estado Moderno	11
1.6. Funciones del Estado.....	12
1.6.1. Poder Ejecutivo	12
1.6.2. El Poder Legislativo.....	14
1.6.3. El Poder Judicial	16
1.7. Estructura Financiera del Estado.....	17
1.7.1. Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE) ...	17
1.7.2. Historia: Ministerio de Hacienda.....	19
1.7.3. Tesorería Nacional - Resumen General de la Organización.....	21
1.7.4. Ley No. 567-05 de La Tesorería Nacional	21
1.7.5. Reseña Histórica Tesorería Nacional	24
1.7.6. Marco Jurídico Histórico	25
1.7.7. Perfil de la Organización	26
1.7.8. Funciones de la Tesorería Nacional	27
1.7.9. Naturaleza de la Institución	29
1.7.10. Marco Estratégico de la Tesorería Nacional	30

1.7.11.	Misión, visión y valores	31
1.7.12.	Organigrama Estructural	32
1.7.13.	Organigrama de la Tesorería Nacional de la Republica	33
1.7.14.	Organigrama de la División de Tesorerías Institucionales	34
1.8.	Principal Proyecto de la Tesorería Nacional	35
1.8.1.	Cuenta Única del Tesoro (CUT)	35
1.8.2.	Servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes	36
1.8.3.	Áreas Sustantivas de la Tesorería Nacional	38
1.8.4.	Dirección de Administración de Cuentas y Registro Financiero	39
1.8.5.	Dirección De Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales	39
1.8.6.	Dirección de Programación y Evaluación Financiera	39
1.8.7.	Dirección de Administración De Desembolsos	40
2.	CAPITULO II: Análisis de la Problemática	41
2.1.	Situación Actual	41
2.2.	Diagrama de Árbol del Problema	44
2.3.	Procesos y Herramientas Actuales	45
2.4.	Procesos División de Normas y Procedimientos	45
2.5.	Componentes para el Suministro de los servicios	47
2.6.	Mejores Prácticas en los Procesos de Plataforma de Servicios	48
2.7.	Definición de CRM	50
2.8.	Concepto CRM	50
2.9.	Relación en el CRM	52
2.10.	Definición de Administración (Management) para CRM	53
2.11.	El Concepto de CRM	53
2.12.	Importancia de implementar las Mejores Prácticas del CRM	54
2.13.	CRM para Bancos y Empresas Financieras	55
2.14.	Requisitos para un software de CRM	55
2.15.	Ventajas con CRM	56
2.16.	Importancia de la Calidad en el Servicio	57
2.17.	Tipos de Clientes	58
2.18.	Modelo del Triángulo del Servicio de Albrecht y Zemke (1990).	59

2.19.	Los sistemas	60
2.20.	Metodología:	62
2.20.1.	Ficha de Observación.....	62
2.20.2.	Encuesta al personal técnico del área de Tesorerías Institucionales ... en la Tesorería Nacional que proporcionan la asistencia técnica	63
2.20.3.	Puntos identificados a través de las herramientas metodológicas	63
2.20.3.1.	Análisis de los Resultados.....	63
3.	CAPITULOIII: Estructura de la Propuesta.....	72
3.1.	Diagrama de flujo del proceso- Prestación del Servicio/ ACTUAL	74
3.2.	Diagrama de flujo del proceso- Prestación del Servicio/ MEJORADO	75
3.3.	Principales etapas proyectadas para la propuesta:	76
3.4.	Metas Esperadas de la Implementación de la Propuesta	77
3.5.	Procesos y herramientas que se deben implementar de acuerdo a las.... mejores prácticas:	78
3.6.	Puntos identificados para asumir en la propuesta:	81
3.6.1.	Protocolo de asistencia	81
3.6.2.	Disposición de Recursos Necesarios	83
3.6.3.	Sistemas- Adopción de una Nueva Plataforma de Servicios	84
3.6.3.1.	Descripción de la Situación Deseada	84
3.6.3.2.	Árbol de objetivos.....	85
3.6.3.3.	Mapeo de actores	87
3.6.3.4.	Matriz de Caracterización de Actores.....	88
3.6.3.5.	Estrategia de Intervención.....	89
3.6.3.6.	Esquema del Proyecto	90
3.6.3.7.	Clasificación del Proyecto	90
	CONCLUSIONES	viii
	RECOMENDACIONES	x
	BIBLIOGRAFIA	xi
	ANEXOS	xiii

Contenido: Tablas y Gráficos				Pág.
Gráfico	No.	1	Organigrama de la TN de la Republica	40
Gráfico	No.	2	Organigrama Tesorerías Institucionales	41
Figura	No.	3	Diagrama de Árbol del Problema	51
Tabla	No.	1	Procesos División de Normas y Procedimientos	52
Tabla	No.	2	Procesos: División de Tesorerías Institucionales	53
Tabla	No.	3	Elementos para el Funcionamiento del Sistema	54
Gráfico	No.	4	Modelo del Triángulo del Servicio	66
Tabla	No.	4	Resultados Pregunta No.1	71
Gráfico	No.	5	Evaluación del Puesto de Trabajo	71
Tabla	No.	5	Resultados pregunta No.2	72
Grafico	No.	6	Recursos Faltantes	72
Tabla	No.	6	Resultados Pregunta No.3	73
Gráfico	No.	7	Productividad/ Condiciones de su Puesto	73
Tabla	No.	7	Resultados pregunta no.4	74
Gráfico	No.	8	Inconvenientes con el Manejo de la Información	74
Tabla	No.	8	Resultados pregunta no.5	75
Gráfico	No.	9	Protocolo De Asistencia Estandarizado	75
Tabla	No.	9	Resultados Pregunta No.6	76
Gráfico	No.	10	Soporte Documental Disponible	76
Tabla	No.	10	Resultados pregunta No.7 a) y N.7 b)	77
Gráfico	No.	11 _A	Resultados Pregunta No.7 A)	77
Gráfico	No.	11 _B	Resultados Pregunta No.7 B)	77
Tabla	No.	11	Resultados pregunta no.8	78
Gráfico	No.	12	Facilidad de generación de reportes	78

Gráfico	No.	13	Diagrama de flujo del proceso- ACTUAL	81
Gráfico	No.	14	Diagrama de flujo del proceso- MEJORADO	82
Tabla.	No.	12	Recursos Básicos	91
Gráfico	No.	13	Árbol de objetivos	92
Gráfico	No.	14	Mapeo de actores	94
Tabla	No.	13	Matriz de Caracterización de Actores	95
Tabla	No.	14	Estrategia de Intervención	96
Tabla	No.	15	Esquema del Proyecto	97
Tabla	No.	16	Clasificación del Proyecto	98

INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesis que se presenta está integrado por un estudio realizado en tres capítulos que incluyen temas relacionados a las actividades desarrolladas en la División de Tesorerías Institucionales, área desde donde se articulan los servicios en la Tesorería Nacional.

En el primer capítulo fueron identificados los objetivos de la propuesta de implementación de una plataforma de servicios para una organización gubernamental, incluido en este fue esbozada la conceptualización de términos y la exposición preliminar de la conformación del Estado para poder explicar su composición desde un nivel macro hasta llegar al nivel donde se crea la Tesorería Nacional.

En el segundo capítulo fue definida la Tesorería Nacional y su estructura organizacional, donde se describe el contexto de la organización, organigrama, niveles jerárquicos, áreas sustantivas, función que desempeñan, la descripción directa de la unidad organizacional donde se plantea el estudio y la descripción de herramientas para el mejoramiento de los servicios. En este orden de ideas, fueron planteados los instrumentos de recolección de datos (encuesta y ficha de observación), y presentados los datos obtenidos sobre las actividades desarrolladas en apoyo al servicio, más la indicaciones de los diferentes hallazgos.

El capítulo tres, identificado como la Propuesta, aquí según los principales hallazgos y con base al diagnóstico del área, se plantean diferentes estrategias que permiten acoger de una forma estructurada la propuesta de mejora titulada, Propuesta de una plataforma de servicios en una organización gubernamental en la ciudad de santo domingo, año 2014.”. Caso Tesorería Nacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Proponer una plataforma de servicios como medio de control, medición y monitoreo de procesos integrados a la operatividad de la Tesorería Nacional a raíz de la implementación del Proyecto Cuenta Única del Tesoro (CUT), pues este deriva en un conjunto de transformaciones surgidas a partir de la comunicación dinámica con las demás instituciones del Estado.

Actualmente la gestión de servicios en la Tesorería Nacional es asistida por el área de Tesorerías Institucionales, la cual funge como conexión informativa, donde la importancia de una plataforma de servicios es concentrar todas herramientas dispersas en una sola aplicación que integre las actividades de supervisión técnica de las tesorerías institucionales.

De esta manera, se ha elaborado el presente documento, con el objetivo de fortalecer conceptos, identificar procesos de servicios, determinar oportunidades de mejora y plantear el desarrollo de una solución adecuada a la línea estratégica de la Tesorería Nacional.

Esta propuesta tiene un especial importancia para la organización, pues el Estado tiene la preocupación de mejorar la calidad de los servicios y promover el mejoramiento continuo. Se ha realizado una recopilación de informaciones a través de diversas fuentes a fin de organizar y analizar los datos obtenidos, como son las necesidades identificadas, los procesos y procedimientos que justifiquen la creación de una plataforma de servicios.

Otra de las causas por la cual se ha elegido el tema de estudio, se debe a la importancia de la existencia de mecanismos modernos que soporten la gestión para afrontar los cambios que implica la implementación de la Cuenta Única para Tesorería Nacional, a fin de lograr que haya una gestión guiada por los principios de eficiencia, eficacia, equidad y transparencia.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer una plataforma de servicios en una organización gubernamental en la ciudad de Santo Domingo, año 2014 en la Tesorería Nacional.

Objetivos Específicos

- I. Identificar los servicios que brinda la Tesorería Nacional de acuerdo al ámbito de aplicación de la Ley 567-05.
- II. Identificar los recursos disponibles para dar respuesta a las solicitudes de información de los clientes tanto internos como externos y realizar un levantamiento de los procedimientos relacionados a la atención de los usuarios de la Tesorería Nacional y
- III. Proponer mejoras para los procedimientos relacionados a la atención de los usuarios de la Tesorería Nacional.

1.CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL ESTADO

En este capítulo serán descritos elementos generales que componen el Estado, son expuestas definiciones a través de diferentes autores en el tiempo, adicionalmente son detallados los poderes que lo sustentan y la composición de la estructura financiera que deriva del poder ejecutivo, que acoge en el relato de su historia que en atención de las necesidades que la vida de un Estado requiere, constituyó el órgano rector de las finanzas públicas: Hacienda. Estos conceptos servirán para mostrar la formación, organización, funciones y entidades que emergieron para poder cumplir con los compromisos del Estado, como es la formación del órgano rector de las finanzas públicas, que es Hacienda, el cual fue establecido por el Poder Ejecutivo.

1.1. El Estado

Según el autor Ernesto Aldo Isuani, se pueden encontrar tres nociones básicas de Estado en la literatura de la teoría política:

1. Como una asociación o comunidad incluyendo una institución de gobierno.
2. Como una dimensión de la sociedad, cubriendo u oponiéndose a otras dimensiones sociales.
3. Como un aparato para el gobierno, la administración y la coerción.

1.2. Concepto de Estado

Este concepto equivale a la Polis o ciudad – Estado de los griegos. No es sino hasta la Edad Media, cuando por primera vez surge el nombre *statí*, estado, cuyos elementos son: Pueblo, Territorio, Poder.

Actualmente se puede decir que el Estado es una sociedad humana, asentada de manera permanente en el territorio que le corresponde, sujeta a un poder soberano que crea, define y aplica un orden jurídico que estructura la sociedad estatal para obtener el bien público temporal de sus componentes.

Muchos autores aseguran que el poder y el gobierno son sinónimos, sin embargo nos damos cuenta que no es así, para muchos, el poder significa ser ley, ser total, y el gobierno no lo es así, el gobierno es regido por el pueblo y para el pueblo, pero tomaremos al poder como un elemento del Estado.

1.3. Evolución a través de Autores

Según Ernesto Aldo Isuani (1984), **Nicolás Maquiavelo**: en su obra “El Príncipe”, por primera vez la palabra Estado para referirse a las tiranías, principados y reinados en que se encontraba dividida Europa. A lo largo de esta obra se evidencia que la palabra Estado es utilizada en su significado antiguo latino *statum*, que viene del verbo *estar*, y cuyo significado se reduce a situación o condición. (Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado).

Isuani (1984), indica que **Maquiavelo** no se ocupa de definir lo que debe considerarse como Estado, sin embargo, es el primero en usar el término para referirse a las organizaciones políticas del bajo medievo. *(Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado).*

Isuani (1984), sugiere a **Thomas Hobbes**, donde en la principal de sus obras e teoría política es Leviatán. Hobbes explica que los hombres, ante las injusticias que sucedían durante la convivencia en el Estado Natural, reunieron para convenir en un pacto social una serie de principios que la generalidad aceptó y en consecuencia sirvió para regir a la universalidad de la población, y esos mismos hombres eligieron a un representante común que velara e hiciera respetar dichas convenciones), (Ernesto Aldo, 1984. Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado).

Según Ernesto Aldo Isuani (1984), para **Hobbes** el pacto social es irreversible, al igual que Maquiavelo, no concebía aún la distinción entre Estado y gobernante, para él el monarca es la síntesis de ambos elementos. Con Hobbes se ve que el Estado se le deja de dar una explicación desde el ámbito teológico y se concibe a la población como un elemento que en un primer momento tiene la posibilidad de determinar e imponer al gobernante que dirija la nación. *(Ernesto Aldo, 1984. Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado).*

Ernesto Aldo Isuani (1984), plantea que **Jhon Locke**, otro autor, se refiere a la naturaleza del hombre de forma distinta, lo hace siguiendo a Aristóteles, como un animal político. Este afirma que el pacto es bilateral y se aplica tanto a los ciudadanos como a los legisladores y al rey, que es ciudadano como los demás. Lo trascendente de Locke es que plantea el derecho y la obligación mora que yace en la población para provocar la revolución cuando el gobierno actúa de forma contraria a la confianza que en el se ha depositado.

Con esto el Estado deja de ser considerado como un dogma religioso para conducir a la perfección de los ciudadanos. *(Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado).*

Según Ernesto Aldo Isuani (1984), **Montesquieu** observó que el sistema parlamentarista es el mejor garante de los derechos de la población ante el absolutismo. Plantea que el Estado era una organización social, pero esta no provenía de la firma de algún pacto o contrato, más bien de la convivencia de ciertos principios fundamentales e inviolables, previstos en el orden de una Constitución. *(Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado).*

Por lo tanto el Estado se crea para la obtención y la garantía de la libertad de los ciudadanos, libertad que debería ser entendida en todos los aspectos, y el poder que es sólo uno de los elementos del Estado se encuentra impedido para someter forzosamente a la población. Al alero de este pensamiento se comenzaron a considerar a cada uno de los elementos del Estado: *el territorio, la población y la soberanía.*

Según Ernesto Aldo Isuani (1984), **Rousseau** (en su obra El contrato Social, 1762) consideró que el Estado favoreció el desarrollo científico y tecnológico, que son las principales causas de la perversión e infelicidad humana. Plantea que el hombre debió darse en circunstancias naturales, primitivas y felices, en las cuales los humanos vivían en una verdadera libertad y consideró que el avance científico y tecnológico, sólo favorecieron la esclavitud del hombre y el surgimiento de mayores deferencias entre los miembros de la sociedad. *(Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado).*

Ernesto Aldo Isuani (1984), plantea que para **Inmanuel Kant**, el soberano de los Estados es el pueblo, y la expresión de esta idea se cristaliza en el proceso legislativo a partir del cual se tutelan los derechos y las libertades individuales. Para este autor el origen del Estado se encuentra en el contrato social, y la finalidad del Estado se sostiene a partir del reconocimiento y del respeto de los derechos individuales.

Según las consideraciones de Ernesto Aldo Isuani (1984), dentro de los planteamientos de **Hegel**: explica que el hombre se sabe cómo ser social y como tal se regula a si para lograr la esencia de su naturaleza, que es la libertad, sí surge el derecho como un principio común a todos los hombres y que es el mismo que da sentido a la existencia del Estado. Afirma que nada existe por sobre el Estado excepto lo absoluto que es la libertad del hombre. *(Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado)*.

Para Ernesto Aldo Isuani (1984), **Kelsen**: se opone a considerar al Estado desde ámbitos sociológicos, políticos, históricos, económicos o cualquier proposición que contamine de contenido ideológico a su definición. Este aprecia que la naturaleza del Estado desde su origen ha encontrado determinada por la estructura que precisa el contenido de la norma jurídica fundamental del mismo y que es la constitución, la cual tiene por contenido el deber ser del propio Estado. *(Extraído del Resumen: Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado)*.

Según Ángel Prior (2002), autor que integra los manuscritos de Max Weber, para comprender la noción de Estado de Weber, algunos otros conceptos deben ser preliminarmente introducidos. El punto de partida es su concepto de “dominación. *(Extraído: Crítica de la Filosofía del Estado De Hegel)*.

La existencia de la dominación o la “probabilidad de que una orden con un contenido específico sea obedecida por un cierto grupo de personas (...) no implica necesariamente la existencia de un órgano administrativo o ni siquiera la existencia de una organización”. Weber agrega inmediatamente: Es, no obstante, poco común encontrarla (la dominación) desvinculada de por lo menos una de ellas”.

En otras palabras, a pesar de que la dominación “depende solamente de la presencia real de una persona dando órdenes a los otros con éxito”, esto es muy difícil de encontrar fuera de las organizaciones de gobierno, que casi siempre implican la existencia de un órgano administrativo:

“Una organización que posee un órgano administrativo está siempre, en algún grado, basada en la dominación. Pero el concepto es relativo. Por lo general, una organización que gobierna eficientemente es también una organización administrativa”.

.A partir de ese punto Weber evoluciona hacia un concepto de Estado:

“Una organización gobernante será llamada ‘política’ en la medida en que su existencia y orden sean continuamente salvaguardados dentro de un territorio determinado por la amenaza de la aplicación de la fuerza física por parte de un órgano administrativo. Un organización política compulsiva con operación continua sea llamada “Estado” en la medida que su órgano administrativo ostente para sí el monopolio legítimo de la violencia física para proteger su orden”. (Extraído: Crítica de la Filosofía del Estado De Hegel).

Según Weber, el Estado como una asociación política debe ser definido en términos de los medios que no son los fines. A pesar de que el uso de la fuerza no es el único expediente abierto que tiene el Estado, constituye su método particular. (Extraído: Crítica de la Filosofía del Estado De Hegel).

Recapitulando, Weber considera el Estado un tipo particular de organización política gobernante, caracterizada por el elemento de la territorialidad y por la existencia de un órgano administrativo.

1.4. Elementos del Estado

1.4.1. Pueblo

Le entenderá al compuesto social de los procesos de asociación en el emplazamiento cultural y superficial, o el factor básico de la sociedad, o una constante universal en el mundo que se caracteriza por las variables históricas. El principal valor del pueblo está en su universalidad. No habrá estado si no existe el pueblo y viceversa.

1.4.2. Población

La sociedad humana y jurídicamente organizada es la que le da base de sustentación, la razón de ser a la existencia de un Estado; entonces entendemos como población, que es el número de hombres y mujeres que componen un Estado.

1.4.3. Poder

Aparece como una necesidad natural en la existencia del Estado, ya que es difícil construir una organización política sin una autoridad que dirija todas las situaciones y actuaciones en que se encuentran los integrantes de esa organización. Lo entendemos como la capacidad o autoridad de dominio, freno y control a los seres humanos, con objeto de limitar su libertad y reglamentar su actividad. Toda sociedad no puede existir sin un poder absolutamente necesario para alcanzar todos sus fines propuestos.

1.4.4.Territorio

Ha de ser considerado como el ámbito espacial dentro del cual el Estado ejerce su soberanía. Es el elemento físico de primer orden para que surja y se conserve el Estado, la formación estatal misma supone un territorio sin la existencia de éste no puede haber Estado.

1.5. Características del Estado Moderno

Según Andrade Sánchez, Eduardo (1987), las características del Estado Moderno son las siguientes:

- **Una cierta entidad territorial.** Ésta se refiere al medio físico que es necesaria para la sustentación del Estado y debe ser una magnitud tal que no convierta en demasiado pesadas las tareas que el Estado debe afrontar.
- **Establecimiento de un poder central suficientemente fuerte.** Se logra suprimir o reducir drásticamente a los antiguos poderes feudales, entre ellos el propio poder de la iglesia, que se vincula a lo que actualmente llamaríamos al proyecto de Estado Nacional.
- **Creación de una infraestructura administrativa, financiera, militar y diplomática.** Se desarrolla una burocracia administrativa que trabaja impersonalmente para el Estado. Burocracia y capacidad financiera se retroalimentan. La obtención y administración de recursos exige personal dedicado por completo a estas tareas.
- **Consolidación de la unidad económica.** El Estado debe ser capaz de regular y dirigir la economía en su propio seno, y con respecto al exterior, implantar un sistema aduanal y normas precisas que controlen la entrada y salida de bienes.

1.6. Funciones del Estado

Según establece la Secretaría de Estado de Administración Pública (SEAP) (2009), cuando se habla de las funciones del Estado, se hace referencia al ejercicio real y efectivo del poder, pueden definirse como las direcciones de la actividad del Estado para cumplir sus fines. *(Extraído del Manual de Organización del Estado Dominicano / SEAP).*

En el Estado contemporáneo se reconocen tres poderes para llevar a cabo sus funciones que son:

- a) El Poder Ejecutivo.**
- b) El Poder Legislativo.**
- c) El Poder Judicial**

1.6.1. Poder Ejecutivo

Según lo establece la Constitución de la República, el poder ejecutivo tiene que ser ejercido por el presidente de la República, quien es elegido cada cuatro años por voto directo en elecciones libres.

Forma parte del Poder Ejecutivo el vicepresidente de la República, cuyas funciones se limitan exclusivamente a sustituir al Presidente de la República de forma temporal o permanente, en caso de ausencia, incapacidad o muerte. *(Extraído del en el Manual de Organización del Estado Dominicano / SEAP, 2009, Pág. 25).*

Historia

Proclamada la Independencia el 27 de febrero de 1844 quedó constituida una Junta Gubernativa. Este organismo tuvo que atender no sólo las necesidades que la vida de un Estado requiere, sino también repeler la invasión de nuestros vecinos, que no reconocían el hecho de la separación como nación independiente. El 6 de noviembre de 1844 queda aprobada la Constitución Política de la República y en su Título IV, Capítulo III, que se refiere al Poder Ejecutivo, establece que, el Presidente de la República, máximo representante del Poder Ejecutivo, será elegido cada cuatro años por voto directo.

Mediante esa constitución fueron creados cuatro Ministerios a cargo de cuatro Ministros Secretarios de Estado y del Despacho: Justicia e Instrucción Pública; Interior y Policía; Hacienda y Comercio; Guerra y Marina.

Misión principal del Poder Ejecutivo:

Poner en funcionamiento todas las leyes que emanan del poder legislativo.

Servicios

Para el cumplimiento de sus cometidos el Poder Ejecutivo presta los servicios esenciales a la comunidad a través de los organismos centralizados y descentralizados pertenecientes a la rama ejecutiva. *(Extraído del en el Manual de Organización del Estado Dominicano / SEAP, 2009).*

1.6.2.El Poder Legislativo

Según establece la Secretaría de Estado de Administración Pública (SEAP) (2009), en el Manual de Organización del Estado Dominicano, el poder legislativo tiene como función legislar, es decir, hacer las leyes que regirán toda la nación. Este poder del estado está formado por la cámara de diputados y el senado. Los ciudadanos que ocupan esta posición (Senadores y Diputados) son elegidos mediante el voto directo en elecciones nacionales celebradas cada cuatro años.

Ellos tienen que ser postulados por sus respectivos partidos políticos, quienes deberán presentar ante la Junta Central Electoral un candidato a senador por cada provincia y uno por el distrito nacional; y para diputado uno por cada cincuenta mil habitantes o fracción de más de 25mil, sin que en ningún caso sean menos de dos por cada provincia. *(Extraído del en el Manual de Organización del Estado Dominicano / SEAP, 2009, Pág. 41).*

Historia

Según establece el SEAP, (2009), en el Manual de Organización del Estado Dominicano, este poder se ejerce a través de un Congreso de la República compuesto de un Senado y una Cámara de Diputados, cuya elección se hace por voto directo. En la República Dominicana, la constitución ha oscilado entre dos sistemas. La primera constitución del país estableció el Sistema Bicameral, al consagrar un Congreso compuesto por dos Cámaras, las cuales recibieron el nombre de Tribunado y Consejo Conservador, luego la constitución de 1854 les cambió la denominación a estas cámaras por el de Cámara de Representantes y Senado Consultor.

En Diciembre de ese mismo año se efectuó una reforma a la Constitución, la cual estableció por primera vez en la historia constitucional del país el Sistema Unicameral, ésta dejó una sola cámara: el Senado Consultor.

La Constitución de 1865 consagró en su artículo 30, que el Poder Legislativo se ejerce por un Congreso compuesto de una Cámara de Representantes y otra de Senadores. El predominio unicameral de este período lo inicia la Constitución de 1866 que consagró en su artículo 31, que el Poder Legislativo se ejerce por un Congreso compuesto de 24 Diputados elegidos por el voto directo.

Las constituciones de 1868 y 1872 respectivamente reprodujeron el Senado Consultor de la constitución de Diciembre de 1854, también la Carta Magna de 1874 consagró un Congreso compuesto por 31 Diputados elegidos por el voto directo.

El Sistema Bicameral apareció nuevamente en las constituciones de 1878 y 1879, cuando ambas constituciones consagraron que el Congreso se compone de dos Cámaras: La de Senadores y Diputados, cuyos miembros serían elegidos por el voto directo. En el año 1880 los legisladores votaron a favor de un Congreso integrado solamente por Diputados, restableciendo así el Sistema Unicameral. Desde esta fecha hasta el año 1907 todas las constituciones comprendidas en este período establecieron un sistema unicameral. Este sistema cambió con la Constitución de 1908, la cual consagró en su artículo 14, que “Todos los poderes legislativos conferidos por esta Constitución, se confían a un Congreso compuesto por un Senado y una Cámara de Diputados”. Este sistema parlamentario que descansa sobre la base de dos cámaras se ha mantenido hasta la actualidad. (*Ver Manual de Organización del Estado Dominicano / SEAP, 2009, Pág. 41*).

Misión

Legislar, a fin de dotar a la República Dominicana de los instrumentos legales que le sirvan de base para regular y organizar el óptimo desenvolvimiento y desarrollo del Estado Dominicano.

1.6.3.El Poder Judicial

Según establece la Secretaría de Estado de Administración Pública (SEAP) (2009), en el Manual de Organización del Estado Dominicano, el Poder del Estado que tiene la responsabilidad de aplicar las leyes (hacerlas cumplir) es el poder judicial. Este poder se ejerce por la Suprema Corte de Justicia, y está compuesto también por las Cortes de Apelación, Juzgados de Primera Instancia, Juzgados de Instrucción y Juzgados de Paz. Además, forman parte de esta estructura los tribunales especiales como el Tribunal de Tierra, Tribunal de niños, niñas y adolescentes, y la Cámara de Cuentas. Todos éstos tienen a su cargo administrar la justicia de nuestro país.

Los funcionarios que están al frente de los diferentes tribunales con los jueces. Estos no son elegidos por el pueblo, como sucede con los demás poderes del estado, sino que su designación la hace el Consejo Nacional de la Magistratura. Así lo establece la Constitución. (*Ver Manual de Organización del Estado Dominicano / SEAP, 2009, Pág. 31*).

1.7. Estructura Financiera del Estado

1.7.1. Sistema Integrado de Administración Financiera Del Estado (SIAFE)

Según la Ley No. 5-07 que crea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (2007), el SIAFE tiene el propósito de preservar la unidad conceptual, normativa, sistémica y metodológica de todos los procesos que integran la Administración Financiera Gubernamental.

Si bien los sistemas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad Gubernamental y Crédito Público cuentan con sus propias leyes reguladoras, mediante la creación del SIAFE se garantiza una unidad de mando y coordinación que asegura la consistencia en la conducción de las finanzas públicas, la calidad en la gestión operativa, la transparencia y la rendición de cuentas.

Entre los elementos relevantes de la creación del SIAFE cabe mencionar los siguientes:

Establece que el SIAFE comprende los principios, normas, sistemas, órganos y procesos que hacen posible la captación de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado.

Define que los sistemas de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería y Contabilidad Gubernamental conforman el SIAFE. Señala que los sistemas de Planificación e Inversión Pública, Recursos Humanos, Administración Tributaria, Compras y Contrataciones, Administración de Bienes Nacionales y Control Interno están relacionados con el SIAFE y que no obstante estar regidos por sus propias leyes y normas deberán mantener una unidad conceptual y metodológica en materia de registros, procesamiento y presentación de información financiera con aquel.

Formula los principios organizacionales del SIAFE, que son: el principio de interrelación de los sistemas y el principio de la centralización normativa y descentralización operativa.

Establece que los principios, normas y procesos del SIAFE serán de aplicación obligatoria en todos los organismos del Gobierno Central, en las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no financieras y en las Instituciones Públicas de la Seguridad Social.

Establece que la Secretaría de Estado de Hacienda será el órgano central responsable de dirigir y coordinar el SIAFE, la cual deberá velar por una gestión eficiente de las finanzas públicas, garantizando la unidad de criterios y la coherencia de los desarrollos conceptuales, normativos, metodológicos y operacionales de sus distintos componentes.

Crea el Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) como herramienta modular automatizada que integre y estandarice el registro de la gestión financiera pública.

Además, establece que el sistema deberá desarrollarse de tal forma que facilite la vinculación de la gestión operativa de los distintos procesos administrativos con el registro de la información financiera y física que deba realizarse de los mismos.

Establece que en cada Capítulo del Gobierno Central, de las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no financieras y de las Instituciones Públicas de la Seguridad Social se cree una sola Dirección Administrativa Financiera responsable de su gestión administrativa y financiera.

Dispone que la Secretaría de Estado de Hacienda tenga la responsabilidad de administrar el Sistema de Información de Gestión Financiera, su funcionamiento, seguridad, mantenimiento y permanente actualización funcional e informática.

Establece que todos los documentos que se elaboren y los expedientes que los agrupen, así como los registros que se realicen y los estados financieros que se produzcan en su ámbito, podrán realizarse por medios electrónicos y firmas digitales. *(Extraído de la Ley No. 5-07, que crea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado).*

1.7.2.Historia: Ministerio de Hacienda

El Ministerio de Hacienda inició sus actividades el 14 de noviembre del año 1844, nueve meses después de la Independencia de la República, con el nombre de Ministerio de Hacienda y Comercio, siendo su primer ministro el agrimensor Ricardo Miura, quien se mantuvo en el cargo hasta el 1847.

Luego ocuparon la posición oficial, el general José Joaquín Puello, José M. Cestero, y Jacinto de la Concha.

Ramón Matías Mella, uno de los Padres de la Patria, se convirtió en el cuarto ministro de la cartera, desde el 26 de septiembre de 1849 al 6 de abril de 1850, cuando renunció por desacuerdos con el presidente Buenaventura Báez.

Del 1850 al 1881, el Ministerio entró en una etapa de crisis, a causa de las confrontaciones entre los diversos sectores políticos del país, que originaron una profunda inestabilidad social y económica. La situación empeoró de 1882 a 1899, con las emisiones de billetes, incluyendo las famosas “papeletas” del general Ulises Hereaux, que postraron la hacienda pública, así como el grave endeudamiento con empresas internacionales que condujo a la República hacia una quiebra total.

De 1916 a 1924, durante el período de la intervención norteamericana, bajo la influencia de esta, la Secretaría del Tesoro y Comercio, como se llamó la cartera oficial en esa etapa, fue utilizada como base fundamental para el pago de la deuda pública externa.

En 1926, la institución cambió de nombre pasando a ser la Secretaría de Estado de Hacienda, y el 28 de enero del 1931 se funde con las secretarías de Trabajo y Comunicaciones para convertirse en la Secretaría de Estado de Hacienda, Trabajo y Comunicaciones.

Esta nueva entidad fue utilizada por el tirano Rafael Leónidas Trujillo Molina como fuente de enriquecimiento para instalar la dictadura que mantuvo por más de 30 años. En el año 1963 se repite la historia anterior, al designarse la cartera primero como ministerio y luego vuelve a ser secretaría, respectivamente.

El 28 de noviembre de 1966, una nueva Constitución mantiene el nombre de Secretaría de Estado de Finanzas, hasta el 27 de diciembre del 2006 cuando pasó a llamarse Ministerio de Hacienda, mediante la Ley No. 494-06. Esta ley creó un sistema moderno que unificó, en una sola área del Gobierno, la formulación y ejecución de la política fiscal. Asimismo, en el año 2007, mediante la Ley 5-07, se creó un Sistema Integrado de Administración Financiera, orientado a optimizar la captación de los recursos públicos y su aplicación, para el cumplimiento de los elevados fines del Estado.

El hoy Ministerio de Hacienda, a partir del 16 de agosto del 2012, al asumir la Presidencia de la República, el Lic. Danilo Medina, pasó a ser dirigido por el Lic. Simón Lizardo Mézquita. *(Extraído de la página del Ministerio de Hacienda, http://www.hacienda.gov.do/el_ministerio/historia.htm).*

1.7.3.Tesorería Nacional - Resumen General de la Organización

Con la creación del SIAFE se establece que la Secretaría de Estado de Hacienda será el órgano central responsable de dirigir y coordinar el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado, la cual deberá velar por una gestión eficiente de las finanzas públicas, garantizando la unidad de criterios y la coherencia de los desarrollos conceptuales, normativos, metodológicos y operacionales de sus distintos componentes.

La Tesorería Nacional como parte del SIAFE, en una entidad que funciona bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Hacienda según se establece en la ley que la sustenta Ley No. 567-05. *(Extraído de la Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC), IX Versión (2013).*

1.7.4.Ley No. 567-05 de La Tesorería Nacional

Según la Ley de Tesorería, No. 567-05, que identifica la necesidad de la existencia de mecanismos modernos de gestión de caja que permitan la administración de los recursos públicos basados en el principio de Cuenta Única y el manejo eficiente, oportuno y fiable del sistema de información y gestión, con los conceptos de unicidad de registro y de aplicación en todo el ámbito gubernamental.

La Ley de Tesorería, No. 567-05, tiene como propósito el establecimiento de un cuerpo legal marco relativo a la percepción de los ingresos, la custodia de los fondos y valores públicos, la administración de cuentas bancarias y los pagos que se ordenen en el marco de la Legislación vigente.

Determina como su ámbito de aplicación al Sector Público no financiero integrado por el Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no financieras, las Instituciones Públicas de Seguridad Social y las Empresas Públicas no financieras. Excluye a las Instituciones Descentralizadas y Autónomas financieras y las Empresas Públicas financieras.

Incorpora mecanismos modernos de gestión financiera basados en el principio de unidad de caja y en una programación financiera que se sustenta en la programación de la ejecución del presupuesto y en la proyección y seguimiento del flujo de caja.

Dispone la gestión centralizada, en el Tesoro Nacional, de todos los fondos públicos independientemente de su origen o fuente, y determina la administración de todos los recursos públicos recaudados, es decir, el movimiento de la Cuenta Única estará conformado por las recaudaciones y por los pagos realizados.

Establece que la Tesorería Nacional, al administrar la Cuenta Única, se convierte en custodio y gestor de los recursos públicos, debiendo garantizar el cumplimiento de los desembolsos programados y la transparencia y liquidez del sistema.

Determina que el uso de los fondos depositados en la Cuenta Única se realice a través de la programación de cuotas de pago que son programadas por la Tesorería Nacional, producto del análisis del flujo diario de caja y del pasivo registrado de cada institución.

Faculta a la Tesorería Nacional para la elaboración de la programación financiera como un mecanismo de articulación de la gestión financiera del Estado con las políticas macroeconómicas del gobierno.

Establece que el Sistema de Tesorería será administrado y operado por una Tesorería Nacional, entidad que funcionará bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Hacienda.

Establece la obligatoriedad de la Tesorería Nacional de realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias que opere y las conciliaciones que correspondan entre las subcuentas (fondos) que integren la Cuenta Única del Tesoro.

La Ley faculta a la Tesorería Nacional para autorizar la apertura de las cuentas bancarias requeridas por las instituciones comprendidas en el ámbito de aplicación de la ley.

Asimismo, autoriza a la Tesorería Nacional a colocar a corto plazo los excedentes líquidos de caja en instituciones financieras públicas o privadas del país o del exterior.

De igual forma, le otorga la capacidad legal para realizar operaciones de compra y venta de instrumentos financieros emitidos por el Sector Público, conforme a las normas establecidas en el reglamento y de acuerdo con las condiciones del mercado, y, en coordinación con la Dirección General de Crédito Público, emitir Letras del Tesoro reembolsables durante el mismo ejercicio presupuestario. Amplia y moderniza los mecanismos y medios de pago, al incorporarla transferencia bancaria o cualquier otro medio de pago, instrumental o electrónico. *(Extraído de la Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC), IX Versión (2013)).*

1.7.5. Reseña Histórica Tesorería Nacional

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.

Dentro del proceso de Reforma y Modernización del Estado, 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. *(Extraído de la Pagina web de la Tesorería Nacional, <http://tesoreria.gov.do/index.php/tesoreria-nacional>).*

1.7.6.Marco Jurídico Histórico

- Ley No. 82 del año 1961. 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.
- Ley No. 567-05 de fecha 30 de diciembre del 2005, que le asigna el rol de Órgano Rector del Sistema de Tesorería bajo la dependencia de la Secretaria de Estado de Finanzas
- Decreto No. 441 de fecha 3 de octubre del 2006 que aprueba el Reglamento orgánico y funcional de la Tesorería Nacional
- Ley No. 494-06 de fecha 27 de diciembre del 2006, de Organización de la Secretaria de Estado de Hacienda
- Resolución No. 308-09 de la Secretaría de Estado Hacienda de fecha 31 de agosto del 2009, mediante la cual se aprueba la Estructura Organizativa de la Tesorería Nacional. *(Extraído de la Pagina web de la Tesorería Nacional, <http://tesoreria.gov.do/index.php/tesoreria-nacional>).*

1.7.7. Perfil de la Organización

En la Memoria de Postulación PNC, IX Versión (2013), se establece que la Tesorería Nacional es una entidad que administra las finanzas públicas. Dentro del mapa general de procesos del Estado, la institución ejecuta operaciones de apoyo.

Esta afirmación se basa en que la organización citada se encarga de facilitar recursos líquidos para que los demás organismos públicos ejecuten sus planes, políticas, programas y proyectos predefinidos. En consecuencia, los usuarios de nuestros servicios (mayoritariamente) son el Sector Público no Financiero y el Sistema Bancario Nacional. Se suman a nuestros grupos de interés, los proveedores de bienes y servicios del Estado, quienes perciben los medios de pago (transferencia electrónica, cheque y nota de pago) para la cancelación de los compromisos contraídos por el Gobierno.

Casos específicos, sobre la ejecución transparente de los recursos involucra a los ciudadanos dominicanos, pero estos, más que usuarios son beneficiarios indirectos de nuestra gestión.

Por otra parte, se hace preciso mencionar que dentro del SIAFE, la Tesorería Nacional es el último eslabón. Es decir, los productos finales que la Tesorería maneja en la cadena de valor de la Hacienda Pública (el desembolso de los pagos; asignación y distribución de cuota de pago, gestión de financiamiento de corto plazo, etc.), dependen de todo un circuito presupuestario, de crédito público, recaudación y de control. Las falencias que estos procesos arrastran devienen directamente en la gestión de Tesorería. *(Extraído de la Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC), IX Versión, (2013)).*

1.7.8.Funciones de la Tesorería Nacional

Según la Ley de Tesorería, No. 567-05, (2005), las funciones de la tesorería Nacional son las siguientes:

- a) Las actividades principales realizadas por la Tesorería Nacional, están determinadas por las funciones que le confiere el artículo 8 de la Ley No. 567-05. De estas se mencionan las más trascendentales:
- b) 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.
- c) Elaborar, en coordinación con la Oficina Nacional de Presupuesto, la Programación Anual de Caja del Gobierno Central y evaluar su ejecución.
- d) Aprobar la Programación Anual de Caja, elaborada por las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras y remitirla a la consideración del Ministro de Hacienda.
- e) Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de la Programación Anual de Caja, a la que se refiere el párrafo anterior.
- f) Percibir, centralizar y registrar los ingresos públicos recaudados, tanto en el territorio nacional como en el exterior.
- g) Participar en la fijación de las cuotas periódicas de compromiso, en coordinación con la Dirección General de Presupuesto y la Dirección de Inversión Pública.
- h) Fijar cuotas periódicas de pago del Gobierno Central, en coordinación con la Dirección General de Presupuesto y la Dirección de Inversión Pública, basándose en la disponibilidad de fondos, en la programación de los compromisos y en los gastos efectivamente devengados.

- i) Administrar los recursos a disposición del Tesoro Nacional, tomando en cuenta los flujos previstos de ingreso, financiamiento y gastos.
- j) 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.
- k) Registrar en el sistema de información financiera los movimientos de ingresos y egresos que ejecuta.
- l) Realizar la colocación de recursos financieros de la Tesorería Nacional y las operaciones de mercado que resulten convenientes.
- m) 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.
- n) Administrar el sistema de Cuenta Única del Tesoro.
- o) Mantener informado permanentemente al Ministro de Hacienda, sobre los movimientos y situación de las cuentas del Tesoro.
- p) Suscribir conjuntamente con el Ministro de Hacienda, las Letras del Tesoro, previamente autorizadas por el Presidente de la República.
- q) 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.
- r) 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.
- s) Supervisar que las instituciones comprendidas en el ámbito de esta Ley, lleven a cabo la conciliación de las cuentas bancarias que administren, sin perjuicio de las atribuciones de los demás organismos rectores de registro y control.

- t) Ejecutar los embargos que ordenen la justicia y las cesiones de crédito de terceros, de acuerdo con lo que establezca el reglamento de esta Ley.
- u) Custodiar los fondos, garantías y valores pertenecientes al Gobierno Central o de terceros que se pongan a su cargo.
- v) 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.
- w) Todas las demás actividades que le asigne el Reglamento de la presente Ley. *(Extraído de la Ley de Tesorería, No. 567-05, 2005).*

1.7.9. Naturaleza de la Institución

Según se expone en la Memoria de Postulación al Plan Nacional a la Calidad (2013), la Tesorería Nacional es una institución perteneciente al Sector Público no Financiero y que atendiendo a su clasificación dentro del Poder Ejecutivo, es parte del Gobierno Central. Esta organización junto a la Dirección General de Crédito Público, la Dirección General de Contabilidad Gubernamental y la Dirección General de Presupuesto, conforman el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE).

Dentro del SIAFE, la Tesorería es el Órgano Rector del Sistema de Tesorería. Es decir, “el conjunto de principios, normas, órganos y procesos a través de los cuales se lleva a cabo la captación de ingresos, el registro y custodia de los fondos y valores emitidos, la administración de las cuentas bancarias y los pagos que se ordenen dentro del marco de legislación vigente” (Artículo 1, Ley No. 567-05).

Según es planteado en la Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC), IX Versión (2013). Las actividades que realiza Tesorería Nacional están basadas en las atribuciones que le confiere la Ley No. 567-05 y sus Reglamentos de Aplicación: Decretos No. 441-06 y 579-11 (específico para la implementación de la Cuenta Única del Tesoro). Además, Tesorería Nacional realiza otras actividades que están directamente vinculadas con su finalidad intrínseca, atribuidas principalmente por los instrumentos normativos siguientes:

- Ley No. 82-79, sobre la Declaración Jurada de Bienes
- Ley 06-06 de Crédito Público
- Ley No. 423-06, Orgánica de Presupuesto para el Sector Público
- Ley No. 176-07, del Distrito Nacional y los Municipios
- Decreto No. 492-07, que aprueba el Reglamento de Aplicación de Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público
- Decreto.630-06, Reglamento de Crédito Público
-

1.7.10. Marco Estratégico de la Tesorería Nacional

Según se describe en la Memoria de Postulación al Plan Nacional a la Calidad de la Tesorería Nacional (2013), En función de que la Tesorería Nacional está enfocada a la gestión financiera del Estado (según el contenido descrito en la sección anterior), el marco estratégico de Tesorería está fundamentado en:

1.7.11. Misión, visión y valores

Según se describen en La Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC), IX Versión (2013), la composición del Marco Estratégico de la Tesorería Nacional es el siguiente:

Misión:

Gerenciar los recursos del tesoro público en forma eficaz y eficiente con equidad y transparencia.

Visión:

Ser una institución de excelencia en el Sistema de Administración Financiera Integrada Pública.

Valores:

a) Eficiencia

Optimización y uso racional de los recursos.

b) Eficacia

Alcanzar los objetivos programados.

c) Calidad

Mejorar continuamente los servicios de la Tesorería Nacional.

d) Equidad

Administrar imparcialmente el tesoro público.

e) Transparencia

Las acciones de la Tesorería Nacional se realizan con claridad y veracidad.

La línea estratégica de la Tesorería Nacional está definida por los resultados que misma brindará a la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y al Plan Plurianual del Sector Público (PNSP): la implementación de la Cuenta Única del Tesoro.

Un resultado que impacta a toda la sociedad y que a su vez está respaldado por acciones de desarrollo organizacional y gestión humana, que protagonizan el papel de los servidores de Tesorería como principal motor de las operaciones emprendidas. *(Extraído de la Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC), IX Versión (2013)).*

1.7.12. Organigrama Estructural

Según se plantea en el Manual de Organización y Funciones de la Tesorería Nacional (2009), la Estructura Organizacional de la Tesorería Nacional está subordinada al Ministerio de Hacienda y se encuentra conformada por Direcciones, Departamentos, Divisiones y Secciones.

La representación estructural del organigrama estructural se muestra como sigue:



Bajo este esquema organizativo se distinguen los niveles siguientes:

Nivel Máximo:

Ministerio de Hacienda

Nivel Ejecutivo:

Tesorero Nacional

Intermedio de Gestión:

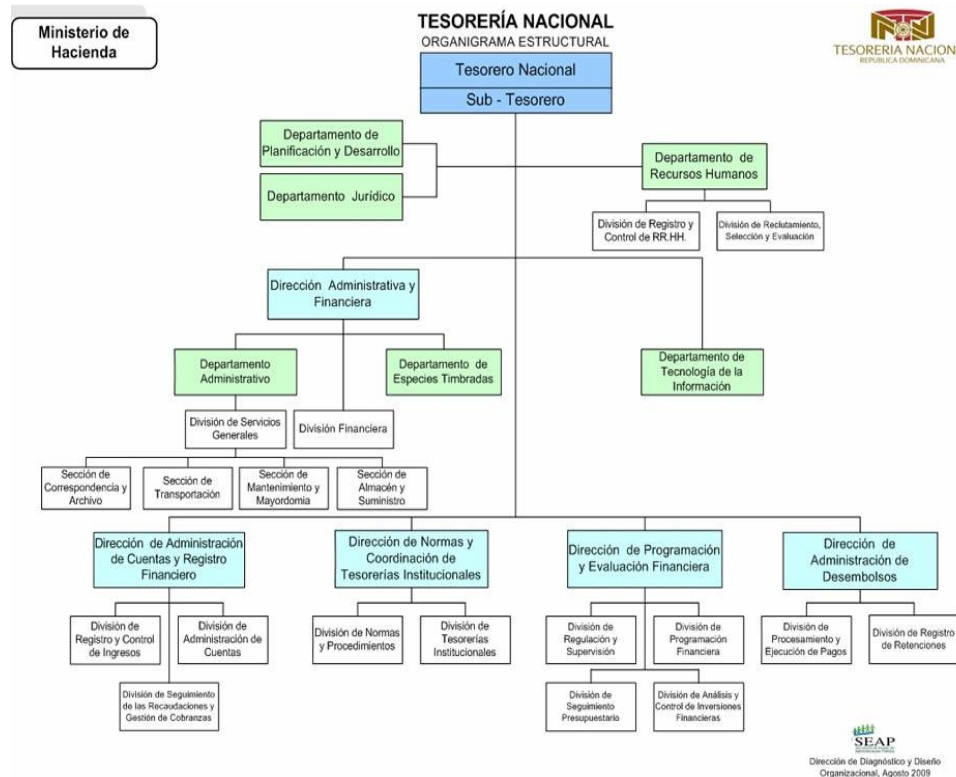
Direcciones y Departamentos

Operacional:

Divisiones y Secciones

1.7.13. Organigrama de la Tesorería Nacional de la Republica

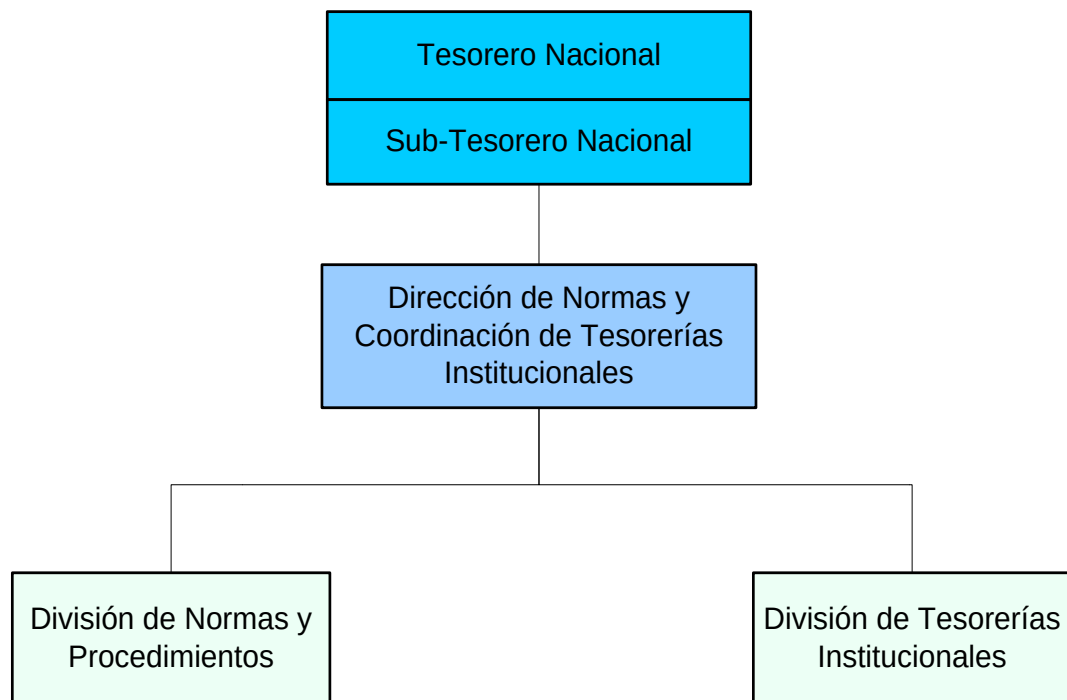
Grafico No. 1



Fuente: Manual de Funciones de la Tesorería Nacional

1.7.14. Organigrama de la División de Tesorerías Institucionales

Grafico No. 2



Fuente: *Manual de Funciones de la Tesorería Nacional*

1.8. Principal Proyecto de la Tesorería Nacional

1.8.1.Cuenta Única del Tesoro (CUT)

Según se describe en la Memoria de Postulación al Plan Nacional a la Calidad de la Tesorería Nacional (2013), la experiencia en el manejo de los fondos públicos en República Dominicana, ha estado caracterizada por una excesiva descentralización en la captura y aplicación de los mismos, lo que ha conllevado pérdidas de información con relación al universo, escasa transparencia en los mecanismos aplicados para su asignación y falta de eficiencia en su administración.

La ausencia de centralización en la gestión de la caja del Estado, ha derivado en la existencia de recursos ociosos en múltiples cuentas bancarias no administradas por la Tesorería Nacional (TN), que coexisten con necesidades de financiamiento no resueltas. Esto genera costos de financiamientos innecesarios, sobrepagos en el pago de los bienes o servicios que adquiere el Estado y falta de coordinación en la aplicación de la política financiera del Sector Público.

Asimismo, la excesiva cantidad de transacciones realizadas y de cuentas bancarias existentes, generan un elevado costo de administración y de gastos en comisiones bancarias. Por otra parte, la dispersión en el flujo de fondos, así como la información relativa a los mismos, impide contar con un sistema integrado confiable para el registro de ingresos y pagos.

A partir de la necesidad de un mecanismo que permita la concentración de los recursos fue implementada la Cuenta Única del Tesoro (CUT), que es la cuenta bancaria que centraliza los ingresos y los pagos del Gobierno Central y de las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras, operada por la Tesorería Nacional en su calidad de Órgano Rector del Sistema de Tesorería. Existe una Cuenta Única por cada moneda con la que opere la Tesorería Nacional en cada Banco Agente.

En el Sistema de Cuenta Única del Tesoro, los fondos que pertenezcan a los organismos incorporados al mismo, se mantendrán con la debida individualidad en subcuentas, y los créditos y débitos que los afecten, sólo podrán realizarse y registrarse en la medida en que las operaciones que los motiven se hayan efectuado en el marco de la normativa vigente.

A partir de la implementación de la CUT se presenta un escenario que fundamenta el requerimiento de incorporación de un instrumento para el procesamiento de datos que le permita al área de servicios de la Tesorería Nacional proveer asistencia técnica a las Tesorerías Institucionales del Estado. *(Extraído de la Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC), IX Versión (2013)).*

1.8.2. Servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes

La Memoria de Postulación al Plan Nacional a la Calidad de la Tesorería Nacional (2013), plantea que la institución cuenta con una microestructura especializada dedicada exclusivamente para la gestión de quejas con los grupos de interés (instituciones del gobierno central).

La División de Tesorerías Institucionales se encuentra en constante interacción con los usuarios y estos les presentan las no-conformidades en cuanto a: tiempo en la ejecución de las transferencias electrónicas, programación financiera, estados de cuentas bancarias, etc. Dichas sugerencias son registradas en como asistencia técnica suministrada a las Tesorerías Institucionales.

Las inquietudes de los beneficiarios son canalizadas a las áreas correspondientes y se le da seguimiento, hasta que la tesorería central recibe la solicitud que ha procesado. Los grupos de interés de Tesorería Nacional (tanto las instituciones públicas, como la ciudadanía) tienen acceso a las informaciones relevantes y que le ayudan a cumplir con sus objetivos. Donde su más fuerte usuario, que son las instituciones del Gobierno Central. *(Extraído de la Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC) 2013, IX Versión, Pág. 55).*

En el Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales, Version I, (2013), Código M-DNyCTI-01, se describen los siguientes servicios ofrecidos por la División de Coordinación de Tesorerías Institucionales

- ***Asistir técnicamente a las instituciones, en cuanto a la elaboración de la programación financiera.***
- ***Proporcionarles el status de sus cuentas bancarias.***
 - ***Disponibilidad***
 - ***Créditos***
 - ***Débitos***
- ***Verificación del Procesamiento de los pagos***

Según plantea la Memoria de Postulación al Plan Nacional a la Calidad de la Tesorería Nacional (2013), el primer contacto que se hace con las tesorerías Institucionales de las entidades públicas, es una visita, en la que se le presenta el sistema regulatorio de tesorería. Allí también se intercambian los contactos con los usuarios, para fines de apoyo. Cuando la tesorería institucional tiene alguna necesidad, se reporta a la división ya citada quien proporciona los datos correspondientes. Estas son registradas en el Formulario de Asistencia Técnica, que es un formato controlado del área. [Ver Funciones de la División de Tesorerías Institucionales,

Dado que la División de Tesorerías Institucionales es el filtro de interacción entre Tesorería Nacional y sus grupos de interés, a través de la misma también se canalizan las operaciones que deben ser repetidas. (Ver *Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales, Versión I, (2013), Código M-DNyCTI-01, Memoria de Postulación al Plan Nacional a la Calidad de la Tesorería Nacional (2013)*).

1.8.3.Áreas Sustantivas de la Tesorería Nacional

Según se plantea en el Manual de Organización y Funciones de la Tesorería Nacional (2009), la aplicación de las actividades que hacen al funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera, la operación o ejecución de los procesos definidos por el órgano rector, corre por cuenta de las diversas unidades o servicios de tesorerías, de las entidades u organismos pertenecientes a la Administración Nacional.

1.8.4.Dirección de Administración de Cuentas y Registro Financiero

Objetivo

Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la correcta función de administración y registros de las recaudaciones, movimientos de cuentas y fondos públicos del Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras, las Instituciones Públicas de la Seguridad Social y las Empresas Publicas no Financieras, logrando una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en la Gestión Financiera del Estado.

1.8.5.Dirección De Normas y Coordinación De Tesorerías Institucionales

Objetivo

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la elaboración de las Normas y Reglamentos, que como Órgano Rector deba emitir la Tesorería Nacional, así como los manuales de procedimientos del Sistema de Tesorería, y la coordinación con las Tesorerías Institucionales,

1.8.6.Dirección de Programación y Evaluación Financiera

Objetivo

Programar, dirigir, controlar y evaluar la programación financiera, el seguimiento presupuestario, la regulación, la supervisión el análisis y control de las inversiones financieras, para lograr una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en la Gestión Financiera del Estado.

1.8.7.Dirección de Administración De Desembolsos

Objetivo

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades relativas a revisión, verificación y procesamiento del medio de pago, a través de transferencias de fondos, así como la impresión y firmas de cheques u otros medios a emitir por la Tesorería Nacional, a favor de sus acreedores y beneficiarios. *(Extraído del Manual de Organización y Funciones de la Tesorería Nacional (2009)).*

2.CAPITULO II: Análisis de la Problemática

En este capítulo serán planteados aquellos aspectos que involucran la necesidad del desarrollo de la propuesta, a través de la descripción de mejores prácticas, evaluación del conjunto de bienes disponibles y servicios ofrecidos, para poder obtener resultados que sustenten dicha propuesta.

2.1. Situación Actual

La manera de operar en la Tesorería Nacional, que precede a la implementación de la Cuenta Única del Tesoro (CUT), suponía que las áreas sustantivas desarrollaran actividades relacionadas a la percepción y registro de los ingresos, custodia de los fondos y valores públicos, la administración de cuentas bancarias y los pagos que se ordenen en el marco de la legislación vigente.

Previo al desarrollo del Sistema CUT, no se tenía previsto el contacto directo con las instituciones públicas. Dado a esta situación de manera emergente se tuvo que incurrir a la modificación de la definición de estructura organizacional del 2009, para aquellas actividades relacionadas a la cobertura de los requerimientos de servicios, fueron definida la División de Tesorerías Institucionales, que se opera en conjunto con la División de Normas y Procedimientos pues desde aquí se derivan las regulaciones que cubren el Sistema General de Tesorería; estas dos Divisiones conforman la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.

En la actualidad, la conexión con los clientes externos e internos juega un papel muy importante dentro de las funciones que desempeña la Tesorería Nacional como Órgano Rector del Sistema de Tesorería, ya que a través del nivel de satisfacción de estos se refleja el desarrollo eficiente de los procesos que involucra.

Hablar de la unificación de criterios de las diferentes áreas, en adición a lo anterior de acuerdo a la estructura presentada anteriormente de la Tesorería Nacional, esta cuenta con cuatro (4) áreas sustantivas de la cual los usuarios demandan servicios e informaciones de manera continua, careciendo (a pesar de contar con un área canalizadora de estos requerimiento) de procesos que viabilicen de manera eficiente la respuesta optima a los usuarios.

A demás dado a los procesos de implementación de un sistema nuevo (CUT) tanto para la tesorería nacional como para las instituciones públicas surgen interrogantes e inquietudes que deben ser canalizadas y resueltas en conjunto por todas las áreas de la tesorería nacional, por lo cual se requiere un ente de gestión que permita la comunicación efectiva en pos de los objetivos planteados anteriormente relacionados a la solución de situaciones de los usuarios.

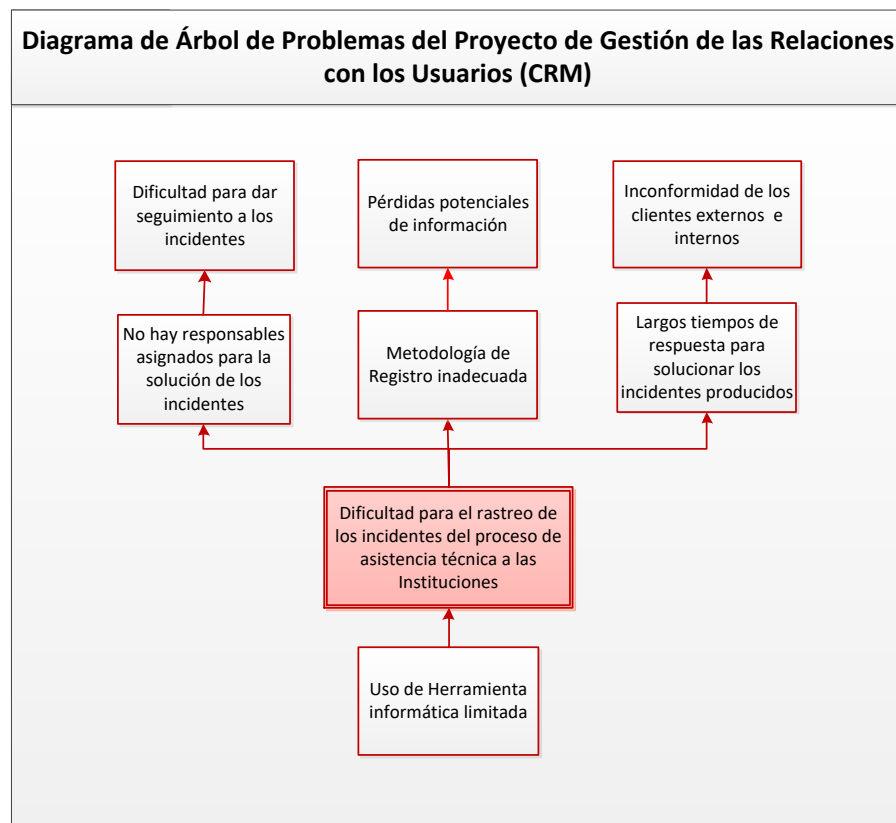
La División de Tesorerías Institucionales actualmente está manejando en tablas de Excel, los registros de casos que se presentan durante el proceso de incorporación y ejecución del Sistema de la Cuenta Única del Tesoro, por lo que se dificulta el rastreo de los mismos, es decir, la verificación de los casos que se están manejando y sus responsables. En adición a lo anterior esta División mantiene contacto con personal interno de la Tesorería, vía telefónica y correo electrónico, generándose inconvenientes en los tiempos de las respuestas requeridas.

Tomando en cuenta que va en aumento el volumen de casos que debe atender esta División, debido a la incorporación de nuevas instituciones a la CUT, el manejo de lo que podría llamarse una base de datos histórica de las incidencias de cada institución es más complejo. *(Documentos Relacionados: Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales, Versión I, (2013), Código M-DNyCTI-01, Memoria de Postulación al Plan Nacional a la Calidad de la Tesorería Nacional (2013), Subcriterio 5.2, Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes, Pág. 54.*

2.2. Diagrama de Árbol del Problema

El Diagrama de Árbol de Problemas desarrollado para la propuesta, nos permite visualizar el problema central, las causas y los efectos que se han suscitado y por lo que se produce la necesidad de plantear el Proyecto de Gestión de las Relaciones con los Usuarios como necesario e importante.

Figura No.3



Fuente: Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales, Versión I, (2013), Código M-DNyCTI-01

Autoría: Propia

2.3. Procesos y Herramientas Actuales

Procedimientos de Servicios de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.

Según se identifica en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales, Versión I, (2013), Código M-DNyCTI-01, las Divisiones que conforman la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales son la División de Normas y Procedimientos y la División de Tesorerías Institucionales, que se operan en conjunto pues desde aquí se derivan las actividades que implican las relaciones con los usuarios y las regulaciones que cubren el Sistema General de Tesorería.

2.4. Procesos División de Normas y Procedimientos

Tabla No.1

Procesos		Procedimientos		Documentos de Trabajo
	Identificación, Elaboración y Seguimiento de Normativas para el Sistema de Tesorería	Elaboración de Normativas para la regulación del Sistema de Tesorería.	Registro de Normativas Propuestas	
		Control de Normativas elaboradas y aprobadas	Registro de Normativas Elaboradas y Aprobadas	
		Seguimiento y Cumplimiento de las Normas divulgadas	Matriz para el Seguimiento del Cumplimiento de Normativas Divulgadas	

Fuente: Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales, Versión I, (2013), Código M-DNyCTI-01

Autoría: Propia

Procesos: División de Tesorerías Institucionales

Cuadro No.2

Procesos		Procedimientos	Documentos de Trabajo
	Capacitación y Entrenamiento a las Tesorerías Institucionales	Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento a las Tesorerías Institucionales	Cronograma de Capacitación/Entrenamiento Tesorerías Institucionales
	Gestión de Servicios a las Tesorerías Institucionales	Procedimiento de Asistencia Técnica Externa e Interna	Registros de Asistencia Técnica
		Procedimiento de Control y Verificación de las Solicitudes de Transferencias de Recursos	Matriz Control de Solicitud de Transferencia de Recursos
	Gestión de Levantamiento de Información Financiera de las Tesorerías Institucionales	Procedimiento de Levantamiento y Actualización de Información Financiera de las Tesorerías Institucionales	Formulario de Levantamiento de Información Referente a la Tesorerías Institucionales División de Normas y Procedimientos

Fuente: Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales, Versión I, (2013), Código M-DNyCTI-01

Autoría: Propia

2.5. Componentes para el Suministro de los servicios

Según la observación en el área, para la atención al usuario se manejan dispositivos y herramientas informáticas de apoyo como son Sistemas NO Dinámicos a través del uso de Hojas de Cálculo, y los módulos de contacto, resueltos a través de extensiones telefónicas.

Tabla: Elementos para el funcionamiento del sistema

Tabla No.3

Elementos tangibles e intangibles del Sistema	Vías que lo garantizan
Contacto con el Cliente	Dispositivos Tecnológicos de Comunicación
Base de Datos	Herramientas para el manejo de datos
Retroalimentación del Servicio	Acceso a registros, seguimiento de casos y generación de Informes

Fuente: Consultas en el área e identificación visual.

Autoría: Propia

Este Sistema de Información No Dinámico, mediante el cual se da la interacción con los usuarios, es operado por funcionarios que tienen la misión de atender (sin moverse de su mesa) a cualquier cliente de las diferentes instituciones públicas que demandan el servicio.

2.6. Mejores Prácticas en los Procesos de Plataforma de Servicios

Según el Artículo Estrategia CRM, de Denise Holland (2011), las organizaciones actuales valoran el procesamiento de datos pues transforman elementos de entrada en resultados, permitiendo el uso de la información como apoyo a los procesos que opera.

El valor significativo que el uso de la información tiene para las organizaciones determina que todos los procesos relativos a la administración y prestación de los servicios deben ser apropiadamente gestionados y controlados para asegurar la calidad de la asistencia técnica y el cumplimiento de los objetivos.

El procesamiento de la información producto de las operaciones de servicios, requieren la aplicación de instrumentos y medidas de control en el marco de un sistema de gestión que garanticen la satisfacción de los usuarios y la reducción de pérdidas de información. Lo anterior son planteamientos que justifican la necesidad de optimizar los recursos informativos en apoyo y alineación con los objetivos de las buenas prácticas a través de procesos efectivos que derivan de la Gestión de las Relaciones con los Usuarios.

En las organizaciones que tienen contacto con clientes externos(usuarios) y que mantienen interacción con los clientes internos(usuarios) se ven precisadas a constituir un área que genera y provee los servicios que le demandan y esperan su prestación oportuna y con calidad. Las relaciones y comunicaciones entre el proveedor de servicios y los clientes (internos y externos) deben ser canalizadas a través de un sistema que garantice la optimación de los procesos de entrega y soporte de información a través de la consolidación de la Gestión de Servicio.

Para la prestación de servicios resulta necesaria un tipo de distribución en la infraestructura y la disponibilidad de dispositivos de comunicación según las mejores prácticas de aceptación en el Sector.

Este nuevo paradigma basado en el servicio tiene como propósito un acercamiento a las organizaciones, las empresas deben adoptar y adaptar estas mejores prácticas bajo un enfoque de "Calidad de Servicio" y oportunidad para el cambio con la aplicación de estándares actualizados. Este paradigma se fundamenta en el mejoramiento continuo de la Cultura de Servicio. Los productos y transacciones de estos marcos de referencia están orientados a la implantación de sistemas consolidados de mejoramiento continuo en la gestión de servicio en alineación con los objetivos, de punta a punta desde las fases de atención al requerimiento, diagnostica y monitoreo.

La tendencia de Gestión de Servicio se basa en la promoción y soporte de aplicación de las mejores prácticas, marcos referenciales que utilizan mecanismos que sirven como medio del soporte de los servicios, como es el CRM, que por sus siglas es la Administración basada en la relación con los clientes. El CRM es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, con este significado se refiere al sistema que administra datos con la información de la Asistencia Técnica proporcionada. *(Artículo Estrategia CRM, autora Denise Holland (2011), (<http://www.buscocrm.com/crm-implementation.php>)).*

2.7. Definición de CRM

Según el Artículo: Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM), de Cristhian Herrera (2011), antes de expresar una definición del CRM como tal, se deben tener claros los conceptos involucrados con éste término, los mismos que son:

- **Customer** (Clientes)
- **Relationship** (Relaciones / Interacciones)
- **Management** (Administración / Manejo / Gestión / Gerencia).

2.8. Concepto CRM

Cristhian Herrera (2011), define las siglas CRM del inglés “Customer Relationship Management”, administración de la relación con los clientes), nos quiere transmitir un modelo de gestión de toda la organización de la empresa basada en la orientación al cliente.

Para llevar a cabo esa estrategia otorga importancia central al cliente, la empresa necesita un software, un sistema informático de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes. Un software que debe tener acceso a la mayor cantidad posible de información sobre ellos.

Esa valiosa información permite, una vez filtrada y analizada adecuadamente, incrementar el valor de los servicios, adaptarse mejorar las necesidades y expectativas del cliente, a la vez que mejorar la calidad de la atención directa y personal con el cliente.

CRM cuantos más departamentos lo utilicen, más abundantes y positivos pueden ser los resultados. La implementación debe ser progresiva, y los usuarios deben conocer para qué sirve el sistema, y porqué se deben introducir datos, que a priori les pueden parecer irrelevantes. Deben saber qué estadísticas se generarán con dichos datos. Los gestores deben conocer cómo interpretar los resultados consolidados y matizar su significado para tomar decisiones correctoras. La implantación de un CRM es una oportunidad de mejorar la competitividad en el área de choque de la empresa porque permite modelar una representación objetiva basada en variables y condiciones establecidas a través de datos recolectados en el proceso de asistencia. (Ver Artículo: *Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM)*, de Cristhian Herrera (2011), extraído de la pág. Web (<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1=>)).

Según se plantea en el Artículo: *Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM)*, las mejores prácticas de implementación de CRM se reflejan en estas categorías:

- **Personal Técnico:** aprovechando el patrocinio ejecutivo, la adopción de usuarios, la administración de cambios y programas de entrenamiento.
- **Procesos:** los agiliza integrando la automatización del proceso empresarial puede entregar la mayor una retroalimentación y control.

2.9. Relación en el CRM

Según el autor Cristhian Herrera (2011), El término Relación, se puede definir como sigue:

“Una relación es la conexión, interacción o correspondencia entre una cosa y otra”.

Una relación entre una organización y sus clientes se establece cuando éstos empiezan a adquirir periódicamente los productos y/o servicios suministrados por la compañía.

Desde el punto de vista del CRM, enfocar las estrategias de una organización en el “Cliente”, requiere considerar cuando un cliente solicita un producto o servicio de la organización y esta le asigna un empleado o agente para que administre la relación. Ésta es una verdadera llave o conducto entre una organización y sus clientes. En este tipo de relación, la organización asigna a un empleado específico para manejar (administrar) a un cliente o grupo de clientes. Esta situación no limita, de ningún modo, al cliente para interactuar con otro agente cuando se lo considere necesario o conveniente, y adicionalmente proporciona la disponibilidad de contar con un gerente de la relación dentro de la organización para que sea él quien coordine las interacciones entre el agente y el cliente. (Ver Artículo: Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM), de Cristhian Herrera (2011)).

2.10. Definición de Administración (Management) para CRM

En el Artículo: Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM), de Cristhian Herrera (2011), plantea que la idea de Administración indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de los procesos para cumplir con los objetivos y alcanzar las metas de la organización.

Para el CRM la Administración es el “pegamento” que consolida los conceptos de Relación, Interacción y Colaboración y que en su conjunto proporciona una visión congruente y unificada de los objetivos planteados, y a su vez implica la generación de “valor” tanto para los clientes como para la organización.

La misión crítica es identificar aquellas interacciones, dentro de la organización, que deben ser administradas y enfocadas en el cliente, para luego priorizarlas en función de la satisfacción del cliente y con el nivel de cambio requerido hacia la estrategia CRM de la empresa. (*Ver Artículo: Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM), de Cristhian Herrera (2011)*).

2.11. El Concepto de CRM

Según el autor Cristhian Herrera (2011), de acuerdo a la definición que plantea Microsoft Corporation, la misión de los sistemas destinados al “Manejo, administración o gestión de la relación con los clientes”, Customer Relationship Management (CRM por sus siglas en inglés) es la de habilitar a las empresas con la tecnología necesaria para obtener las ventajas competitivas necesarias para la optimización de los recursos.

Estos sistemas permitan una relación especializada, efectiva y satisfactoria con los clientes en referencia a los productos y servicios proporcionados, incrementando los ingresos y mejorando rentabilidad de los negocios. Se puede pensar en un CRM como la conjunción de un ecosistema tecnológico, procedimientos internos y cobertura de los aspectos de proporción de servicios y de relación con el cliente.

El ecosistema tecnológico debe contar con la integración y seguridad necesarias de tal manera de constituirse en una parte del Sistema Nervioso Digital; desde donde se puedan transformar los tres elementos fundamentales de una empresa:

- Relaciones con clientes
- Flujo de información y relaciones entre los empleados o personal interno de una empresa o manejo del conocimiento.
- Procesos internos.

Las aplicaciones CRM deben contar con integración o conexión con los sistemas de planificación, análisis de datos y toma de decisiones de la empresa; así como con herramientas de flujo de trabajo, trabajo colaborativo y de gestión operativa. *(Ver Artículo: Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM), de Cristhian Herrera (2011))*

2.12. Importancia de implementar las Mejores Prácticas del CRM

Según plantea la Empresa CAS Software AG (2009), en su Artículo: CRM para aseguradoras, bancos y empresas financieras, el enfoque de CRM (Customer Relationship Management) se apoya en la utilización de

tecnologías avanzadas como “*call centers*” y herramientas de automatización que integra y coordina todos los aspectos que tienen impacto sobre la satisfacción de los usuarios.

Los CRM son sistemas que permiten mejorar los niveles de los servicios de atención al cliente y en general contribuyen a la mejora de la gestión del tiempo y recursos de información. (*Empresa CAS Software AG (2009), Artículo: CRM para aseguradoras, bancos y empresas financieras*).

2.13. CRM para Bancos y Empresas Financieras

Para Empresa CAS Software AG (2009), cuando se trata de dinero, la confianza es vital. Los bancos y las empresas financieras solo pueden establecer relaciones duraderas con los clientes cuando convencen por su servicio competente y sus atractivas condiciones.

2.14. Requisitos para un software de CRM

Según la Empresa CAS Software AG (2009) los requisitos para la implementación de este Software son los siguientes:

- El establecimiento de relaciones personalizada con los clientes.
- Una base central de conocimientos que conecte a todas las delegaciones y departamentos.

La administración de todo tipo de documentos, como informaciones financieras y protocolos.

2.15. Ventajas con CRM

Para Empresa CAS Software AG (2009), el software de CRM le asiste en el asesoramiento competente de sus clientes, ya que el sistema le proporciona todos los datos relevantes con solo pulsar un botón. De esta manera, el cliente recibe información completa a través de cualquier medio de contacto, con lo que valorará su profesionalidad.

Una red extendida a las filiales, los trabajadores del servicio externo y los gestores independientes, precisa una base de conocimientos central con información actualizada. CRM pone este conocimiento a su disposición gracias al almacenamiento centralizado de los datos de todos los departamentos y filiales.

En el sector de las aseguradoras y las empresas financieras, se administran más formularios, contratos, protocolos y documentos que en casi cualquier otro sector.

Con su software de CRM, estos documentos se almacenan de forma central de forma que todos los empleados del servicio interno y externo puedan acceder a ellos. Esta reducción del tiempo de búsqueda proporciona una mayor eficiencia en el trabajo. *(Empresa CAS Software AG (2009), Artículo: CRM para aseguradoras, bancos y empresas financieras).*

A partir de lo establecido en las Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente 1ª Edición, 2006, se pueden identificar los puntos donde impactaran las Mejores Prácticas (CRM) según los procedimientos que incluye la prestación de servicios en la Tesorería Nacional se encuentran los siguientes:

Mecanismos de control

- Grabación de llamadas
- Estadísticas de duración de llamada
- Control de llamadas abandonadas
- Calidad de la llamada
- Registro de datos de la asistencia proporcionada.
- Registro de acciones tomadas

Protocolo de asistencia

Contar con un protocolo de atención personalizada es importante ya que permite establecer un criterio homogéneo de conducta al momento de atender al cliente. Este debe reunir tanto las situaciones habituales de atención telefónica, como otros contextos especiales que pudieran plantearse pero que deben ser preestablecidos para poder adquirir mayor seguridad y formalidad en la respuesta.

2.16. Importancia de la Calidad en el Servicio

Según plantea la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006), indica que Los esfuerzos de las instituciones han estado principalmente dirigidos hacia las actividades de orientación y administración de los recursos económicos, humanos y materiales para cumplir sus objetivos. El cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Así, el servicio recibido se convierte en el elemento de apoyo a las operaciones de la organización. La calidad del servicio forma parte de la estrategia y la forma de entender la calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. *(Extraído de: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente 1ª Edición, de la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006).*

2.17. Tipos de Clientes

Dentro de los clientes que maneja la institución se encuentran:

Como se plantea en la Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente, los clientes pueden ser:

Los clientes externos, que son aquellas personas que solicitan y dan uso a los servicios ofrecidos. Son la fuente de las operaciones.

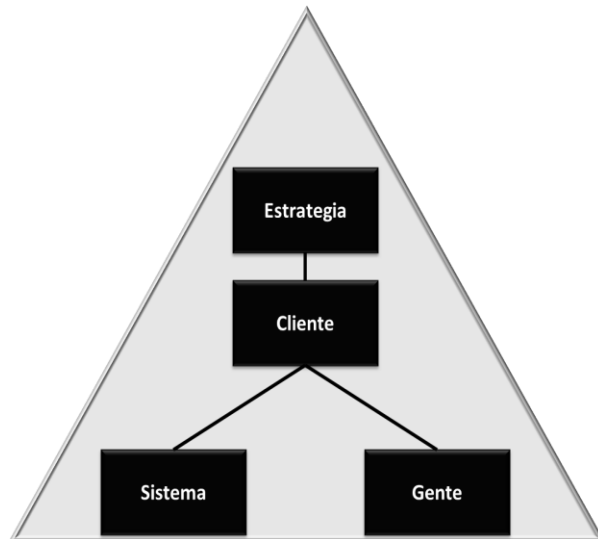
Los clientes internos son las personas que trabajan en la institución y hacen posible la producción del servicio. Cada unidad, departamento o área funge como proveedor y cliente según desde donde provenga el requerimiento y de igual manera debe garantizar que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos.

De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

En cuanto al servicio al cliente se debe contemplar el Modelo del Triángulo del Servicio de Albrecht y Zemke (1990). *(Extraído de: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente 1ª Edición, de la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006),*

2.18. Modelo del Triángulo del Servicio de Albrecht y Zemke (1990).

Grafico No. 4



Fuente: *Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente 1ª Edición, de la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006),*

Según plantea la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006), se considera útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una Interacción creativa.

Esta relación, más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la Organización a incluir al cliente en la concepción del negocio. Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes.

Como se plantea en la Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente, la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006), indica que la línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo. La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se debe deducir de la definición de la estrategia de servicio.

La línea que une estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección. Finalmente, la línea que conecta la gente con los sistemas sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. *(Extraído de: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente 1ª Edición, de la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006),*

2.19. Los sistemas

Según Vanesa Carolina Pérez Torres (2006), autora de las Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente El sistema de prestación de servicio hace referencia a los recursos (procedimientos, tecnología, normas, equipos de trabajo) que utiliza un empleado en la atención al cliente. Incluye el diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

Al igual que la estrategia, todos los sistemas de apoyo al servicio deben diseñarse especialmente para la conveniencia del cliente y no para la de la organización.

Los sistemas dirigidos hacia el cliente satisfacen sus necesidades y expectativas. Suelen estar disponibles y facilitan la provisión de servicios. Si existe algún obstáculo se elimina para garantizar el éxito de la atención al cliente.

Los sistemas de excelencia en el servicio cuidan especialmente la información que se proporciona a los clientes, por ello es importante que los clientes obtengan toda la información que necesitan de una única fuente en la empresa. Así, debemos evitar que los clientes tengan que repetir su solicitud muchas veces ante los empleados de la empresa sin obtener una respuesta.

Es recomendable que cuando se proporcione información a los clientes se haga correctamente, sobre todo si se trata de los aspectos técnicos de un servicio. Además, el tiempo de prestación de servicio es una cualidad de calidad en sistemas efectivos de Atención al Cliente. *(Extraído de: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente 1ª Edición, de la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006) (http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-068-1.pdf).*

Para sustentar la necesidad de implementar una plataforma de servicios en la Tesorería Nacional, serán utilizadas herramientas que permitan la recolección y análisis de datos, a través de los cuales sea posible evidenciar premisas que justifiquen dicha propuesta.

2.20. Metodología:

Instrumentos de Medición para Identificar las necesidades puntuales del Área.

Los datos serán tabulados y analizados mediante las frecuencias y porcentajes, los cuales permitirán presentar de manera detallada los resultados obtenidos.

Las herramientas utilizadas para el análisis serán la Ficha de Observación y la Encuesta al personal técnico, donde la primera será ponderada a través de un conjunto de puntuaciones ordenadas y la segunda permitirá identificar recursos disponible a través de la observación.

2.20.1. Ficha de Observación

Será presentado este medio de investigación para poder establecer relación entre la hipótesis y los hechos reales, a través de la observación.

En esta serán registrados los recursos disponibles para la prestación de los servicios y demás datos recolectados a través del examen del área, que ejercen de una manera directa o indirecta influencia en el desempeño, el tiempo, y otras variables a determinar.

2.20.2. Encuesta al personal técnico del área de Tesorerías Institucionales en la Tesorería Nacional que proporcionan la asistencia técnica

Será preparada una guía de preguntas que permitan obtener información sobre ciertos tópicos importantes en relacionados a los servicios prestados a las instituciones públicas solicitantes; esta será aplicada a la población total que compone la Dirección con la finalidad de conocer estados de opinión, características que aporten al caso en investigación o hechos específicos que permitan sustentar la propuesta en cuestión.

2.20.3. Puntos identificados a través de las herramientas metodológicas

2.20.3.1. Análisis de los Resultados

Población: esta comprenderá el grupo de 7 que conforman el personal técnico del área de Coordinación de Tesorerías Institucionales.

Luego de aplicada la entrevista y la observación, se procedió al análisis de los datos obtenidos a través de estas, según los resultados se pudo determinar lo siguiente:

En pregunta No. 1 de la Encuesta, representada por el Tabla No. 4 y el grafico No.5, del 100% de los entrevistados (7 técnicos del área en cuestión), respondieron que estuvieron en desacuerdo 5 y de acuerdo 2, representando un 71.4% y un 28.6% de la del total de encuestados.

Tabla No. 4

RESULTADOS PREGUNTA No.1					
	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
TOTAL					
	0	5	0	2	0

Cuento con un puesto de trabajo que dispone de lo mínimo necesario para proporcionar el servicio al cliente (incluye: Sillón, escritorio, teléfono, PC, head Set, Software.).

Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

Grafico No. 5



Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

Los resultados arrojados en esta pregunta indican que no todos los puestos de trabajo cumplen con lo mínimo necesario para el desarrollo de sus actividades.

En pregunta No. 2 de la Encuesta, representada por el Tabla No. 5 y el Grafico No. 6, del 100% de los entrevistados (7 técnicos del área en cuestión) respondieron que los recursos faltantes para el desarrollo de sus

actividades son 4 Teléfonos, 7 Head Set y 4 de los encuestados identificaron la necesidad de un software para el servicio.

En caso de no poseer alguno de los recursos mencionados para un puesto de trabajo que facilite el servicio al cliente, indique cual(s).

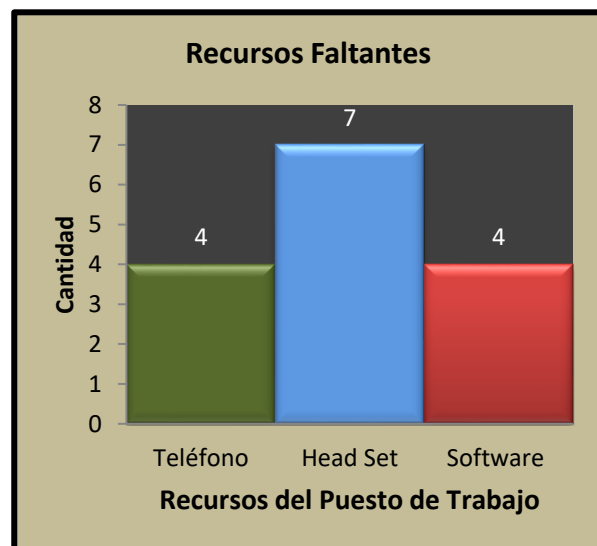
Tabla No.5

RESULTADOS PREGUNTA No.2	
Recursos Faltantes	
Teléfono	4
Head Set	7
Software	4

Autoría: Propia

Fuente de los datos: Encuesta

Grafico No. 6



Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

En pregunta No. 3 de la Encuesta, representada por Tabla No. 6 y el grafico No, 7 del 100% de los entrevistados (7 técnicos del área en cuestión), indica según los resultados de la encuesta, 1 encuestado indica cuando crea que no tiene elementos para emitir opinión, 3 indicaron estar de acuerdo, y 3 indicaron estar muy de acuerdo.

¿Considera usted que si son mejoradas las condiciones dispuestas para desarrollar el trabajo, mejoraría su productividad?

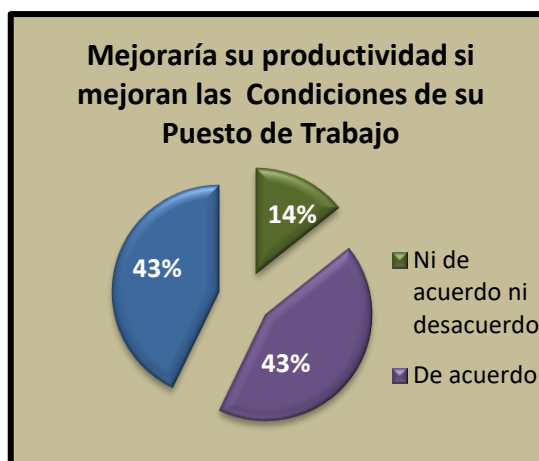
Tabla No.6

RESULTADOS PREGUNTA No.3					
	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
TOTAL	0	0	1	3	3

Autoría: Propia

Fuente de los datos: Encuesta

Grafico No.7



Autoría: Propia

Fuente de los datos: Encuesta

Según los resultados de la pregunta, la escala de la respuesta que indica: Ni de acuerdo ni desacuerdo, representa el 14% sobre el total de los encuestados, la escala de respuesta que corresponde a: De acuerdo, representa un 43% y Muy de acuerdo que de igual manera representa un 43%, concluyendo esto que la mayoría de los encuestados coinciden en que su productividad mejoraría en la proporción en que sean mejoradas las condiciones dispuestas para desarrollar el trabajo.

En pregunta No. 4 de la Encuesta, representada por el Tabla No.7 y el grafico No. 8, del 100% de los entrevistados (7 técnicos del área en cuestión), indica según los resultados, que cada opción de respuesta fue seleccionada por cada técnico encuestado, resultando 7 selecciones para cada una.

En caso de presentar inconvenientes con el manejo de la información, seleccione cuál de las siguientes opciones: Incremento del tiempo de la asistencia, Pérdida de Información, Retraso en la Retroalimentación al Cliente. En caso de seleccionar la opción "otros", especifique cuál.

Tabla No. 7

RESULTADOS PREGUNTA No.4	
Inconvenientes	
Incremento del tiempo de la asistencia	7
Pérdida de Información	7
Retraso en la Retroalimentación al Cliente	7
Otro	0

Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

Según los resultados de la pregunta, todos los técnicos encuestados coinciden en que cada uno de los inconvenientes identificados, se presentan en el manejo de la información, indicando esto la existencia latente de demoras y pérdidas de información para el seguimiento de los casos.

Grafico No. 8



Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

En pregunta No. 5 de la Encuesta, representada por la Tabla No. 8 y el grafico 9, del 100% de los entrevistados (7 técnicos del área en cuestión), indica según los resultados, que todas las respuestas fueron negativas en cuanto a la disponibilidad de un protocolo de asistencia.

¿Cuenta usted con un Protocolo de Asistencia estandarizado para la unidad?

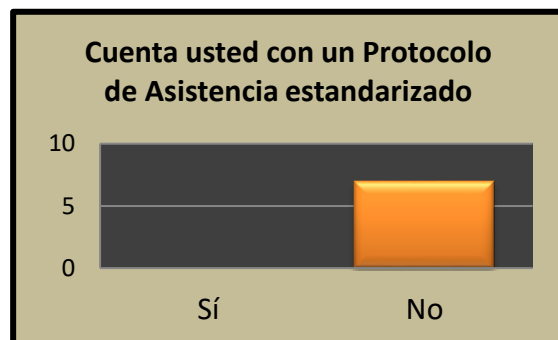
Tabla No.8

RESULTADOS PREGUNTA No.5	
Cuenta usted con un Protocolo de Asistencia estandarizado	
Sí	No
0	7

Autoría: Propia

Fuente de los datos: Encuesta

Grafico No. 9



Autoría: Propia

Fuente de los datos: Encuesta

Todos los encuestados indicaron no contar con un Protocolo de Asistencia que le permita disponer de lineamientos establecidos para proporcionar el servicio.

En pregunta No. 6 de la Encuesta, representada por la Tabla No. 9 y el grafico No. 10, del 100% de los entrevistados (7 técnicos del área en cuestión), indica según los resultados, que todas las respuestas fueron negativas en cuanto a la disponibilidad de soporte documental.

6. El área de servicios donde usted se desempeña cuenta con un soporte documental (manual, guía, instructivo), para viabilizar los casos presentados.

Tabla No. 9

RESULTADOS PREGUNTA	
No.6	
Soporte Documental Disponible	
Sí	No
0	7

Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

Grafico No. 10



Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

Según los resultados de obtenidos en esta pregunta, por la falta de un manual, guía o instructivo para la asistencia, los resultados pueden llevar a una falta de formalidad y organización en la recolección de de datos, desconocimiento y falta de estandarización para la clasificación de la información y el seguimiento de los casos y por ende perdidas de información y retraso en la retroalimentación al cliente.

En pregunta No. 7 de la Encuesta, representada por la Tabla No. 10 y los gráficos No. 11A y B, del 100% de los entrevistados (7 técnicos del área en cuestión), indica según los resultados, que todas las respuestas fueron positivas en cuanto a que disponen de un software y que este deriva en documentos dispersos.

¿Utiliza usted un Software, como apoyo al servicio? En caso de ser positiva su respuesta, indique si el uso de este software deriva en informaciones dispersas en diferentes documentos.

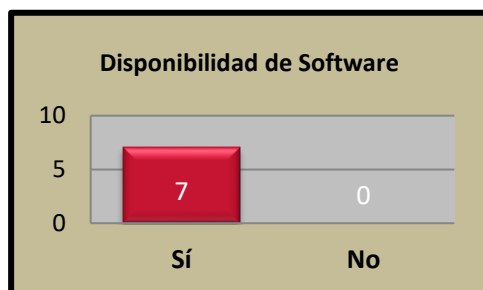
Tabla No.10

RESULTADOS PREGUNTA No.7 A)			RESULTADOS PREGUNTA No.7 B)		
Disponibilidad de Software			¿El uso de Software deriva en Documentos dispersos?		
Sí	No		Sí	No	
7	0		7	0	

Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

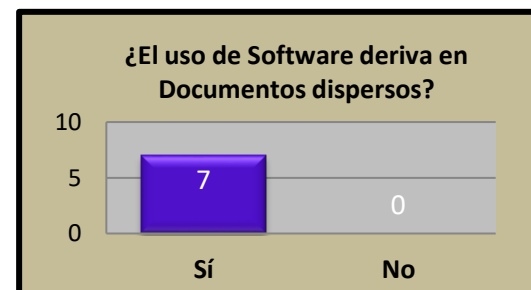
Gráfico No.11A



Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

Gráfico No. 11B



Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

Según los resultados de obtenidos en esta pregunta, cuando no se tiene un software que permita centralizar la información se pierde la facilidad de organización y acceso, dejándolo todo a la memoria disminuyéndole al técnico la capacidad de comprender e intervenir cada vez más eficazmente en la gestión de casos presentados.

En pregunta No. 8 de la Encuesta, representada por la Tabla No. 11 y el grafico No. 12, del 100% de los entrevistados (7 técnicos del área en cuestión), indica según los resultados, que 6 de los técnicos están en desacuerdo y 1 Muy en desacuerdo.

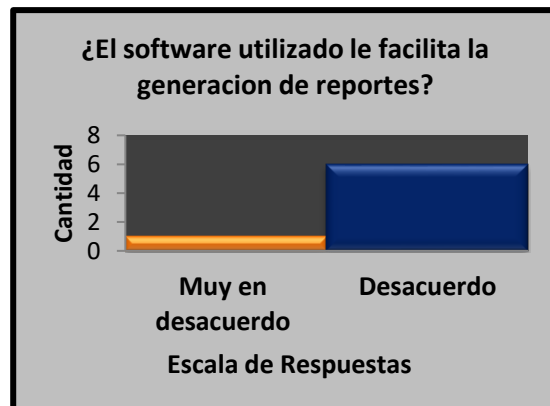
¿Considera usted que el software utilizado le facilitan la generación de reportes en cuanto al tipo de caso, fechas, instituciones, conteo de llamadas entrantes y salientes, duración de la llamada u otras variables inherentes?

Tabla No.11

RESULTADOS PREGUNTA No.8		
Software utilizado le facilitan la generación de reportes		
Muy en desacuerdo	1	
Desacuerdo	6	

Fuente de los datos: Encuesta
Autoría: Propia

Grafico No. 12



Fuente de los datos: Encuesta
Autoría: Propia

Según los resultados de obtenidos en esta pregunta, no resulta una tarea fácil la generación de reportes con el software utilizado.

3.CAPITULOIII: Estructura de la Propuesta

Para aportar una recomendación en vías de solucionar dicha la problemática identificada, se plantea a través de este capítulo conclusiones y sugerencias sobre el análisis de los datos evidenciados.

La propuesta para la optimización del sistema de asistencia técnica a instituciones públicas, es realizada sobre la premisa fundamental de incorporar un mayor control y eficiencia al en el manejo y proporción de la información; planteándose que estructura de asistencia esté sustentada sobre una plataforma de servicios que permita centralizar la información y en la disposición de aquellos elementos que posibilitan el desarrollo del proceso de asistencia en torno a la eficiencia en el trabajo y a la satisfacción del cliente. De tal manera que la propuesta toma consistencia a partir de la identificación de ciertas debilidades que reducen la productividad del área de Coordinación de Tesorerías Institucionales, la cual funge como plano de enlace entre la Tesorería Nacional y las demás instituciones públicas del Estado. La siguiente esta complementada con algunas sugerencias para reparar los puntos críticos detectados mediante el análisis de los resultados obtenidos a través de la observación y encuesta aplicada para la investigación.

La incorporación de tecnologías emergentes ofrece grandes oportunidades a los sistemas de información, especialmente a aquellas instituciones que necesitan integrar el trabajo que deriva de la colaboración de diferentes técnicos y que necesitan mostrar resultados ya sea para mejorar, monitorear o retroalimentar sobre los servicios ofrecidos.

De conformidad con todo lo esbozado en los capítulos anteriores, se propone una plataforma de servicios que facilite el registro, gestión, seguimiento y retroalimentación sobre los casos presentados, esto permitirá cumplir con los objetivos planteados en el proyecto principalmente por la entrega efectiva de resultados a los clientes.

Las mejoras se plantean sobre los procesos, establecimiento de la secuencia de las actividades, levantamiento de los recursos disponibles, y el control de las actividades. Para esquematizar la propuesta y facilitar su comprensión, se muestra un diagrama de flujo donde se incluirán las entradas, actividades de gestión, las herramientas usadas actualmente y como se plantea el proceso luego de ser implementada la mejora.

Esta propuesta se considera factible pues existen condiciones que permiten la realización de los puntos planteados en ya que para la optimización del sistema de servicios propuesto en el área estudiada, posee una gran apertura debido a las oportunidades de mejora identificadas. Según fue descrito en el planteamiento del problema, a raíz de la implementación de la Cuenta Única del Tesoro en la Tesorería Nacional, se presenta la oportunidad de establecer de manera formal un área de servicios como enlace entre los clientes externos e internos y en apoyo a esto se dispone de un personal operativo que sirve de guía en el proceso de establecimiento de este proyecto.

3.1. Diagrama de flujo del proceso- Prestación del Servicio/ ACTUAL

En la figura que sigue se presenta un diagrama de flujo constitutivo de las actividades que integran proceso de servicio, (específicamente las entradas y salidas y recursos utilizados) con las mejoras sugeridas incorporadas:

Grafico No. 13



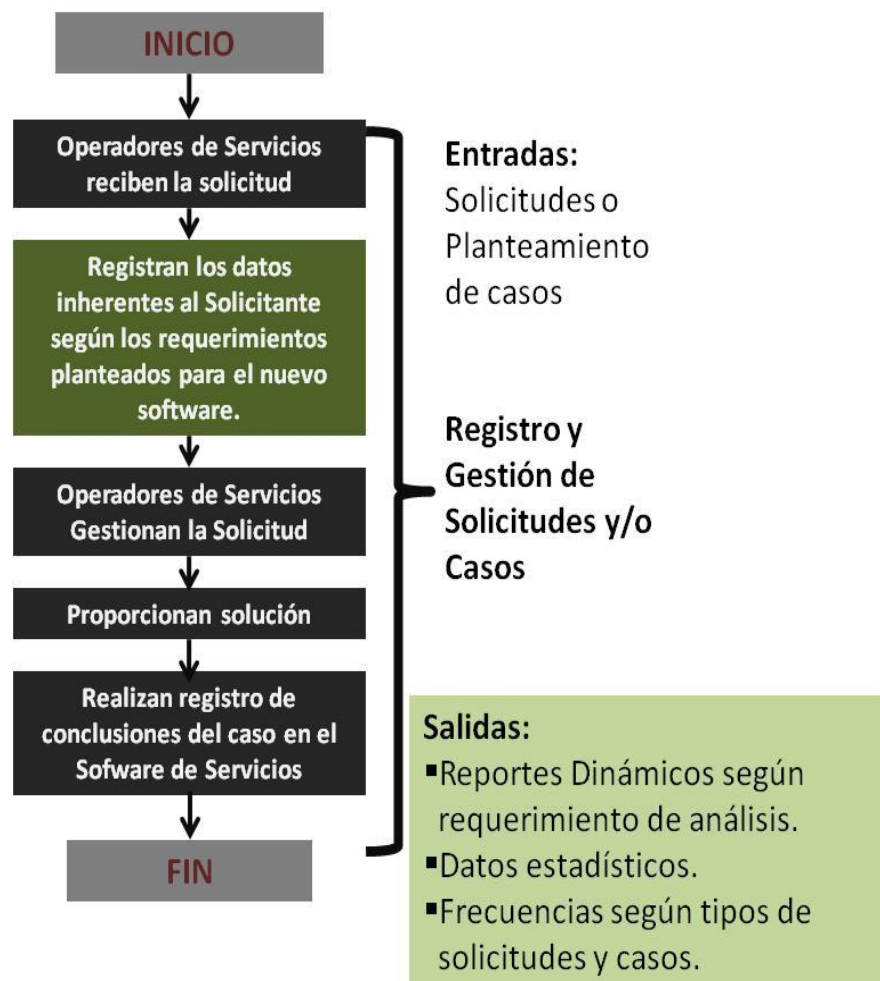
Fuente de los datos: Análisis situación actual

Autoría: Propia

3.2. Diagrama de flujo del proceso- Prestación del Servicio/ MEJORADO

En la figura que sigue se presenta un diagrama de flujo constitutivo del las actividades que integran proceso de servicio, (específicamente las entradas y salidas y recursos utilizados) con las mejoras sugeridas incorporadas:

Grafico No. 14



Fuente de los datos: Análisis situación deseada

Autoría: Propia

3.3. Principales etapas proyectadas para la implementación de la propuesta:

Diseño: en esta fase deberán ser definidos aquellos requerimientos funcionales, técnicos y operativos que recoge el marco objetivo de la propuesta; donde se deben identificar responsables, indicadores a medir y periodicidad.

Desarrollo: comprenderá todas las actividades tendientes a proveer el Servicio de en base a la solución tecnológica. En esta etapa se busca añadir la población objetivo, que estará comprendida por las instituciones públicas a las que se les presta servicios; donde serán consolidados los datos que identifican cada entidad asistida, así como también los usuarios autorizados que plantean los requerimientos. *Para el logro de esta etapa la parte imprescindible es la correcta alimentación de la base primaria de los datos.*

Evolución de plataforma: la plataforma de servicios evolucionará en la medida en que pueda hacerse posible la comparación de datos recientes y datos históricos, lo que permitirá el manejo de estadísticas, más la combinación de variables que al momento de ser expuestas de una manera lógica a través de reportes, permitirán el análisis de datos y monitoreo del comportamiento de tópicos de interés. El objetivo de esta etapa es asegurar estándares de calidad tanto en la data almacenada, como en la eficiencia del servicio prestado a nuestros clientes. La ampliación del uso de esta plataforma en el tiempo permitirá reflejar las condiciones de administración más eficiente de la misma.

La estructura de la propuesta se representa bajo un sistema administrativo, enlazando cada una de las partes estratégicas que busca cubrir las acciones que se plantean para la optimización del área de crédito y cobranza de la empresa en estudio; las partes del sistema se refleja considerando aspectos fundamentales en el mejoramiento financiero de la organización.

En efecto la estructura conforma una especie de sistema que interrelaciona todas las partes, haciéndola dependientes una de otra, de forma tal que, al iniciar correctamente las actividades, todas las demás consecuentes resultaran eficientemente, es por ello que se toma como base la premisa del Control a fin de evitar cometer errores irreversibles que repercutan de manera negativa, al logro de los resultados económicos y financieros de la empresa. De tal forma, que las premisas que conforman la estructura de la propuesta, se pueden visualizar de una mejor manera, en el siguiente esquema:

3.4. Metas Esperadas de la Implementación de la Propuesta

Dentro de las principales metas se encuentran las siguientes:

- Articulación interdepartamental
- Registro eficiente de la información
- Conocimiento de los problemas e intereses de las instituciones públicas en lo relativo al ámbito de competencia institucional.
- Se pretende contar con un catálogo de instituciones públicas que solicitan servicios a la Tesorerías Nacional.
- Identificación de contactos en las diferentes entidades.

- Medición de Indicadores como son los siguientes:
 - Llamadas entrantes
 - Duración de la asistencia
 - Cantidad de Casos entrantes
 - Cantidad de Casos Gestionados
 - Frecuencia de Casos según tipología, fechas de atención etc.
- Aumentar la eficiencia del servicio.
- Disponibilidad estadística.
- Facilitar el seguimiento y del monitoreo de los casos
- Mejorar la calidad del servicio brindado

3.5. Procesos y herramientas que se deben implementar de acuerdo a las mejores prácticas:

Desarrollo de un Inventario de Servicios:

Lo primero que tiene que establecerse en la unidad de servicios son las actividades que desarrollan en relación a la misión que se tenga encomendada.

Para conseguir una mejora en los servicios prestados, se debe conocer con detalles los servicios, **usuarios (ciudadanos, clientes internos o responsables en las entidades públicas)**, que consumen dichos servicios. A partir de esta premisa se podrá delimitar claramente según los tipos de usuarios cuales son los servicios necesarios para inventariarlos de forma que satisfagan sus requerimientos y expectativas.

La identificación de servicios formalmente establecida trata de identificar y mantener al agente preparado, documentado y adiestrado en cuanto a la demanda del usuario.

Los servicios de una unidad de asistencia técnica forman parte de sus funciones y se llevan a cabo a partir de una estructura establecida que permiten realizar las tareas rutinarias de cada día.

Debe quedar tácito que un Servicio se crea cuando un **usuario (ciudadano, cliente interno o responsables en las entidades públicas)** se relaciona mediante una transacción requerida a alguna de las unidades de la institución o a la unidad de servicios en si misma, que a su vez necesita el seguimiento y monitoreo necesario hasta que sea cumplido el requerimiento.

Según la Norma ISO 9004-2:1991, “Gestión de Calidad y Elementos del Sistema de la Calidad”, Parte 2: Guía para los servicios, esta define “servicio” como los resultados que se generan a partir de actividades en la interacción entre el cliente y el suministrador y por las actividades internas de este para satisfacer las necesidades del cliente”.

Documentación:

Según la Norma ISO 9001:2000, “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, promueve la adaptación de un “**enfoque basado en procesos**”, por lo que según la norma se entiende la identificación e interacciones de los procesos en una organización, así como su gestión; de igual manera se establece que los procesos de prestación de servicio necesitan estar definidos.

En apoyo a la Norma ISO, al momento de incluirse una plataforma de servicios y aun sin ser implementada, deben ser identificadas todas aquellas actividades desarrolladas para proporcionar eficientemente la asistencia requerida. Se debe disponer de instructivos, que especifiquen

los pasos exactos a seguir para el otorgamiento del servicio y para la solución de casos según lo requerido.

Según los datos arrojados por los encuestados, el área no cuenta con una guía para el cumplimiento de los requerimientos, dejando a modo empírico informal o de transferencia verbal (boca a boca), aquellas instrucciones que forman parte del servicio técnico.

Para estandarizar los procesos deben ser preparados y distribuidos instructivos entre todo el personal que conforma el área.

Deben ser consideradas las siguientes actividades en el área de servicios, en torno a las cuales se deberán realizar el levantamiento de información para conformar los documentos:

Qué hacer para:

- Asistir según el requerimiento en cuanto a la investigación que debe realizar el agente dentro del Sistema de Información Financiera y en cuanto al registro en la nueva plataforma de servicios.
- Mantener la información de la plataforma de servicios actualizada, para obtener datos confiables de cada cliente y cada caso.
- Realizar reportes mensuales a fin de evaluar la efectividad de la asistencia proporcionada e identificar las necesidades de capacitación de las instituciones públicas en cuanto a las actividades operativas relacionadas al Sistema de Tesorería.
- Monitoreo de casos pendientes por cierre.
- Trazabilidad de los casos, es decir, establecer responsables y seguimiento de las tareas pendientes.
- Cierres de casos presentados.

La implementación de instructivos permitirá la mejora orientada a los procesos de servicios (qué y para quién se realizan las actividades) y aquellas enfocadas a las demás unidades funcionales dentro de la institución (colaboración en la realización de las actividades). De esta manera la unidad de servicios funcionará como un eslabón de una cadena (el proceso) que añade valor.

3.6. Puntos identificados para asumir en la propuesta:

3.6.1. Protocolo de asistencia

La importancia de disponer de un instrumento de actuación uniforme para el personal de una unidad organizativa que proporciona servicio al cliente vía correo electrónico y sobretodo telefónicamente radica en que los agentes encargados de atender al usuario **(ciudadano, cliente interno o responsables en las entidades públicas)** son indudablemente el rostro de la institución y son los responsables de transmitir la imagen corporativa; estos a su vez constituyen la publicidad, que puede llevar un mensaje negativo o positivo según sea calificado el servicio.

Un protocolo para la atención y servicio al usuario se concibe como un documento guía que compromete a los técnicos con el servicio y la atención al cliente, sean estos externos por ser de otras entidades públicas o de la misma Institución desde donde se opera. En este documento deben encontrarse plasmados los principales fundamentos que se consideran deben ser adoptados y aplicados en forma permanente con miras a brindar un servicio y atención de calidad.

Este tiene la finalidad de establecer las normas fundamentales que deben observarse en todas las relaciones de los oficiales de cuentas con sus clientes y contempla los principios generales que deben ser replicados en todos los procesos institucionales, para garantizar la generación de adecuados canales de servicio para la atención personalizada, telefónica y virtual en la Tesorería Nacional.

Proporcionar un servicio de manera apropiada; con calidez y respeto hacia los usuarios, con principal atención a sus expectativas, escuchando con cuidado para comprender y realizar un eficiente soporte en la gestión de sus requerimientos

Consideraciones Técnicas que se deben asumir con la aplicación de un Protocolo de Asistencia:

Enfoque hacia el cliente: La razón de ser de las entidades públicas es prestar servicios para satisfacer a sus clientes; por lo que el agente debe ser receptivo a la retroalimentación, incluyendo las quejas, y demostrar, por sus acciones, el compromiso para la resolución de las mismas.

Liderazgo: Lograr el propósito dentro de la unidad de servicios se alcanza generando y manteniendo un ambiente interno favorable, donde los servidores públicos puedan llegar a involucrarse totalmente en los objetivos de la unidad.

Accesibilidad: En el proceso de tratamiento de los requerimientos el agente de servicios debe ser fácilmente accesible para todos los solicitantes.

Objetividad: Cada requerimiento debe ser tratado de manera objetiva, e imparcial a través del proceso de tratamiento de casos previamente establecido.

Confidencialidad: Tomando en cuenta que la Tesorería Nacional es una fuente de transacciones financieras y el grado de confidencialidad que esto implica, conviene poner a disposición la información solo al solicitantes identificados.

Responsabilidad: La organización debe establecer quién es responsable de dar respuesta a los requerimientos de las instituciones a su cargo y será quién deba canalizar así como realizar el seguimiento para garantizar el cierre de los casos que les presenten.

3.6.2. Disposición de Recursos Necesarios

Dentro de los objetivos en el diseño que se desea plantear para la gestión del servicio, es lograr un balance entre la calidad de servicio que se brinda y la eficiencia con que se utilizan los recursos. Según la aplicación específica, el diseño debe estar orientado a optimizar el sistema desde el punto de vista del cliente sin descuidar desde el punto de vista de la eficiencia en la ocupación de los agentes.

Según los datos evidenciados tanto a través de la encuesta como en la Ficha de Observación, conforme a las mejores prácticas, en un puesto para proporcionar servicio al cliente en adición a los recursos básicos como son: escritorio, sillón, PC y aplicaciones informáticas, se debe contar con lo siguiente:

Tabla No. 12

Recurso	Observación
Teléfonos	Solo tres (3) puestos de trabajo, de siete (7) que componen el área de servicios, dispone de un teléfono para el contacto.
Head Set	Los puestos de trabajo no cuentan con head set.

Fuente de los Datos: Encuesta

Autoría: Propia

3.6.3. Sistemas- Adopción de una Nueva Plataforma de Servicios

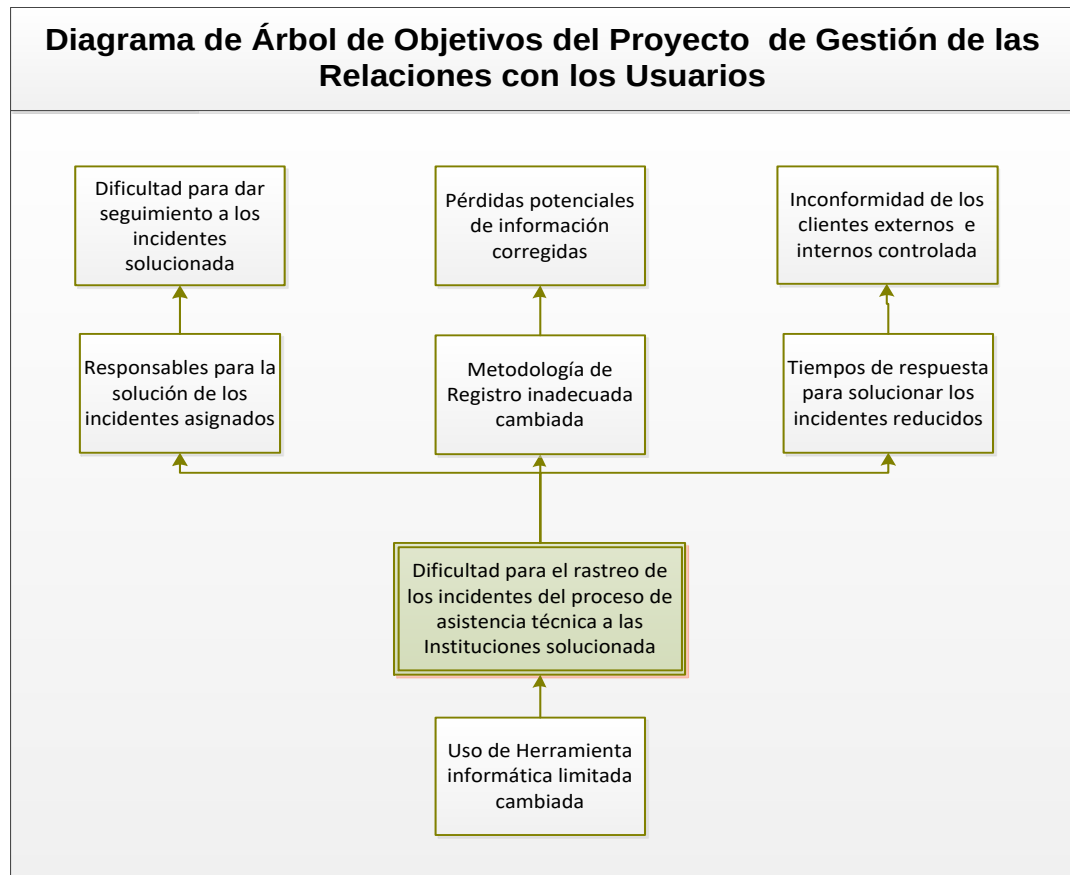
La implementación del Proyecto Cuenta Única del Tesoro (CUT) está implicando una serie de cambios para el Sistema de Tesorería actual, debido a que es un proyecto que involucra una nueva relación con las instituciones. El área responsable, dentro de la Tesorería, de coordinar esta interacción, es la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.

3.6.3.1. Descripción de la Situación Deseada

Para la descripción de la situación deseada, a continuación se presenta la herramienta “Diagrama de Árbol de Objetivo”, que es una metodología que sirve para la identificación de acciones que contribuyen a la consecución de un objetivo, mediante un esquema se presentaran puntos alcanzables una vez desarrollada la plataforma de servicios que servirá como medio de Gestión de las Relaciones con los Usuarios.

3.6.3.2. Árbol de objetivos

Grafico No. 13



Fuente de los datos: Encuesta

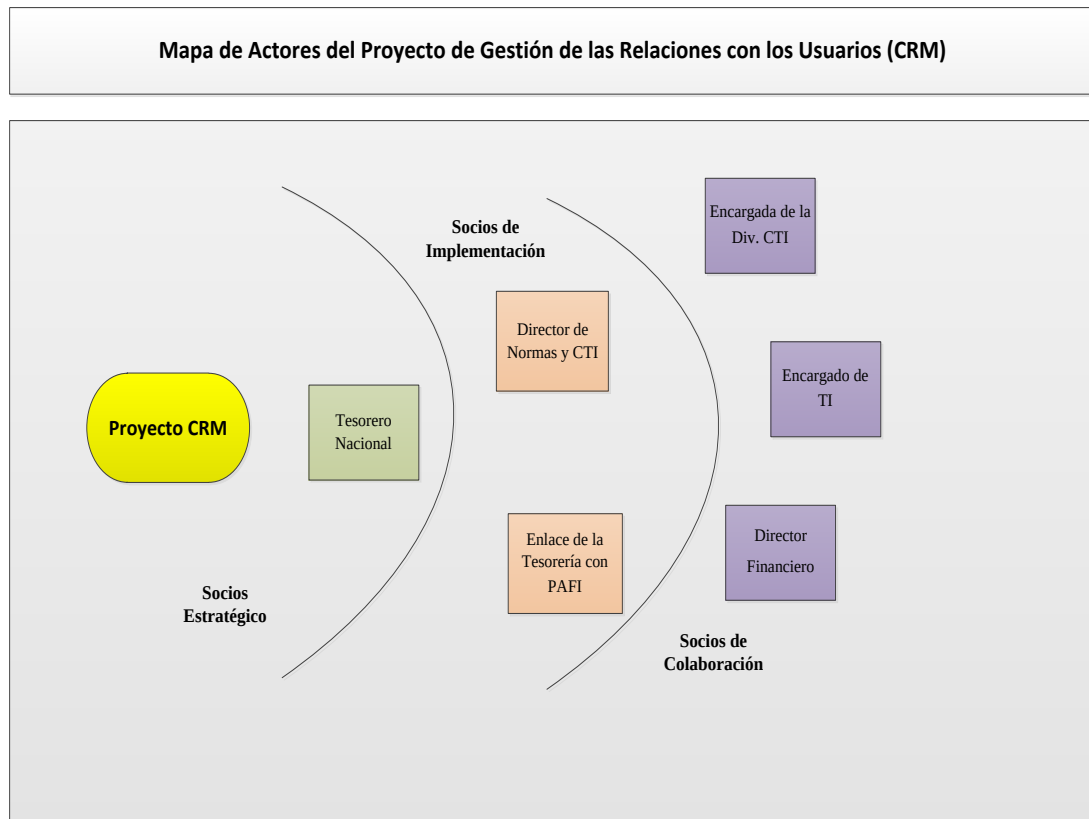
Autoría: Propia

En este sentido surge la importancia de implementar un Proyecto de Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM - *Customer Relationship Management*), el cual consiste en la adopción de una solución informática que permita darle seguimiento eficiente a los clientes, tanto internos como externos, ya que se están manejando los registros en tablas de Excel, por lo cual se hace complejo el rastreo de los casos de cada institución. Con este proyecto se comienza a definir y fortalecer el concepto de Servicio de Plataforma del Banco Virtual del Estado, al que está dirigida la Tesorería Nacional, en su modernidad gerencial.

A raíz de que se está desarrollando el Sistema de Cuenta Única del Tesoro (CUT), amparado en la ley 567-05 Art. 8, Numeral 13, el cual establece: que es función de la Tesorería Nacional administrar el Sistema de Cuenta Única del Tesoro, es necesaria la interacción con las instituciones y además llevar registros de los incidentes que ocurren durante los distintos procesos que conforman la Cuenta Única. La Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales cuenta con la División de Tesorerías Institucionales, que es encargada de la relación con las diferentes instituciones incorporadas o en proceso de incorporación a la CUT.

3.6.3.3. Mapeo de actores

Grafico No. 14



Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

3.6.3.4. Matriz de Caracterización de Actores

4. Tabla No. 13

Actor	Caracterización	Vinculación al proyecto	Rol Esperado	Aportes Esperados
Tesorero Nacional	Socio Estratégico	Aprobación	Apoyo	Aprobación de la implementación del Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM) y del uso de recursos financieros
Director de Normas y CTI	Socio de Implementación	Responsable de la Ejecución	Direccionamiento	Responsable de la selección del sistema que cumplan con los requerimientos
Enlace de la Tesorería con PAFI	Socio de Implementación	Aprovisionamiento de estrategias	Implementación	Identificación e implementación del Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM)
Encargado de TI	Socio de Colaboración	Aprovisionamiento de estrategias	Colaboración y apoyo	Adquisición e instalación del Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM)
Director Administrativo y Financiero	Socio de Colaboración	Aprovisionamiento de recursos	Colaboración y apoyo	Adquisición del Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM)
Encargada de la Div. CTI	Socio de Colaboración	Aprovisionamiento de estrategias	Colaboración y apoyo	Colaboración en el proceso de implementación del Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM)

Autoría: Propia

Fuente de los datos: Manual de Funciones de la Tesorería Nacional

4.1.1.1. Estrategia de Intervención

Tabla No. 14

Objetivos abordados	Alternativa Propuesta	Recursos Utilizados
Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM) implementado	Para la implementación del Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM) primero se identificará y seleccionará el que más se adecúe a los requerimientos de la División de Tesorerías Institucionales. Luego se adquirirá e instalará el sistema seleccionado.	El Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM) será implementado con el apoyo del Enlace de la Tesorería con PAFI en coordinación con el Departamento de Tecnología de la Información. Para la implementación de este sistema se utilizarán los recursos financieros disponibles en la institución.

Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

4.1.1.2. Esquema del Proyecto

Tabla No. 15

Datos Generales	
Descripción de la Situación Actual de la Oportunidad:	La División de Tesorerías Institucionales actualmente está manejando en tablas de Excel, todos los registros de casos que se presentan durante el proceso de incorporación y ejecución del Sistema de la Cuenta Única del Tesoro, por lo cual se hace difícil el rastreo de los mismos.
Nombre del Proyecto:	Proyecto de Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM)
Objetivo General del Proyecto:	Implementar una solución informática que permita desarrollar una relación eficiente con los clientes tanto internos como externos.
Objetivos Específicos del Proyecto	-Reducir los tiempos de respuesta en los incidentes producidos. -Mantener un registro de los casos que se estén manejando de cada institución. -Facilitar el seguimiento que debe dársele a los casos de cada institución.
Alcance:	Desde la identificación de la solución informática para hacer más eficiente la relación con los clientes externos e internos de la Tesorería Nacional hasta la implementación de dicha solución.

Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

4.1.1.3. Clasificación del Proyecto

Tabla No. 16

Proyecto		
Categoría del Proyecto:	Marque (X)	Tipo de Proyecto:
Capital Fijo	x	Nuevo
Capital Humano	N/A	Aplica a personal existente
Creación de Conocimiento	X	Desarrollo de capacidades a partir del nuevo software a implementar.

Datos Relevantes	
Producto, Servicio o Resultado(s) Esperado(s) del Proyecto:	Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM).
Calidad del Producto, Servicio o Resultado:	El Sistema Gestión de las Relaciones con los Usuarios (CRM) deberá contener lo siguiente: -Una base de datos que pueda ser compartida mediante la red interna de la Tesorería Nacional. -Un módulo de seguimiento y monitoreo.. -Un módulo de responsables a tareas específicas. -Acceso a reportes.
Indicador del Producto Servicio o Resultado de Proyecto:	Sistema adaptado e implementado en el tiempo establecido.

Fuente de los datos: Encuesta

Autoría: Propia

CONCLUSIONES

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos (encuestas y levantamiento de recursos disponibles en ficha de observación), tabulados y analizados los mismos, se obtuvieron unos resultados que permiten presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

1. Los servicios que brinda la Tesorería Nacional de acuerdo al ámbito de aplicación de la Ley 567-05 son:
 - Asistir técnicamente a las instituciones, en cuanto a la elaboración de la programación financiera.
 - Proporcionarles el status de sus cuentas bancarias.
 - Disponibilidad
 - Créditos
 - Débitos
 - Verificación del Procesamiento de los pagos
2. Los recursos disponibles para dar respuesta a las solicitudes de información de los clientes tanto internos como externos son escritorios, sillones, PC y teléfonos; pero para la cantidad de técnicos encuestados, del último recurso referido solo se cuenta con tres (3), estos recursos no son suficientes para un total de siete usuarios, lo que incurre en retrasos, perdidas de llamadas, perdidas de información y disminución de la productividad.
3. En adición a lo anterior se evidencia la falta de Head Set, instrumento que facilita el contacto, permitiendo al técnico operar los sistemas informáticos sin la necesidad de sostener el auricular mientras asiste la llamada.

4. Fue identificada la usencia de instructivos y protocolo para ofrecer el servicio de forma estandarizada, lo que evidencia la falta de formalidad a nivel documental y la variabilidad de la atención entre un puesto y otro.
5. En la parte del manejo de información, se evidencian tres principales pérdidas importantes de datos tales como: Incremento del tiempo de la asistencia, Pérdida de Información, Retraso en la Retroalimentación al Cliente. Estas principales perdidas limitan y reducen la eficiencia en el registro de los casos entrantes, seguimiento de los requerimientos y monitoreo de los mismos.
6. En cuanto al aspecto informático se evidenció la carencia de un Software integrador, necesario para gestionar los servicios, ya que en esta área se registran los casos en diferentes documentos, donde a partir de tablas dispersas son almacenados los datos de la institución que está demandado el servicio. En adición a lo anterior, los reportes que se preparan manualmente según las variables de interés para el análisis.

RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación, y con el fin de optimizar la gestión de servicios se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

1. Realizar un Inventario de servicios o catálogo de productos con el fin de optimizar el proceso de servicios y transpolar las actividades que involucra,
2. Elaborar Manuales de documentación para promover un enfoque basado en procesos, que permita implementar mejoras,
3. Elaboración de instructivos e implementar un protocolo de asistencia, permitiendo la estandarización de los procesos, asegurar la calidad del servicio brindado y facilitar el proceso de inducción del personal nuevo.
4. Adquisición de los recursos necesarios, tales como Head Set y Teléfonos, pues para lograr un balance entre la calidad del servicio que se brinda influye de manera directa la disponibilidad de los recursos y la eficiencia con que estos son usados.
5. Adquirir un software especializado para la gestión de de servicios que permita a la División de Coordinación Tesorerías Institucionales el manejo centralizado de los registros de casos que se presentan durante el proceso de incorporación y ejecución del Sistema de la Cuenta Única del Tesoro, el seguimiento de los mismos y análisis de las informaciones recopiladas.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía de Manuales y Leyes

Manual de Organización del Estado Dominicano / SEAP (2009)

Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Poder Legislativo y Manual de Organización del Estado Dominicano / SEAP, 2009, Págs. 25, 31, 41.

Ley No. 5-07(2007), que crea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE).

Ley No. 567-05 de La Tesorería Nacional.

Memoria de Postulación Premio Nacional a la Calidad (PNC), IX Versión, (2013) Pág. 6, 54, 55.

Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio “Calidad total en la atención al cliente 1ª Edición, de la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006).

Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.

Artículos

Articulo Estrategia CRM, autora Denise Holland (2011)

Artículo: Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM), de Cristhian Herrera (2011).

Empresa CAS Software AG (2009), Artículo: CRM para aseguradoras, bancos y empresas financieras).

Referencias Electrónicas

Ernesto Aldo Isuani (1984), Tres Enfoques sobre el Concepto de Estado, Wide Web:

file:///C:/Users/user/Desktop/referencias%20tesis/Tres+Enfoques+sobre+el+concepto+de+Estado.pdf

Trabajo elaborado por: C. Zulema Villena Salgado (2007), El origen del Estad. Wide Web:

<http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml#ixzz38awDNpV>

Historia y Base legal de la Tesorería Nacional, Wide Web:

http://www.hacienda.gov.do/el_ministerio/historia.htm

Denise Holland (2011), Artículo: Un informe especial sobre la implementación de CRM, Wide Web: <http://www.buscocrm.com/crm-implementation.php>

Denise Holland (2011), Artículo: Estrategia CRM, Wide Web:

<http://www.buscocrm.com/crm-strategy.php>

Cristhian Herrera (2011), Tutoriales CRM: Gestión de las Relaciones con Clientes, Wide Web:

<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1=>

CAS Software AG CRM (2009), para aseguradoras, bancos y empresas financieras:(<http://www.cas-crm.com/es/crm-para-sectores-empresariales/aseguradoras/ventajas.html>

ANEXOS

Ficha de Observación

	Ficha de Observación						
	Recursos Informáticos					Software	
Recurso:	PC	Teléfonos	Impresoras	Scanner	Head Set	Excel	Programa de Relación con Clientes
Área:							
Cantidad:							

Encuesta

Encuesta										
1-Marque con un cotejo, la respuesta que refleje más honestamente su opinión, donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de 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.										
Escala de Respuestas	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. 3) Ni de acuerdo ni desacuerdo: cuando crea que no tiene 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.				Objetivo:	Conocer en cuanto a los procedimientos de servicios que se ejecutan en la División de Tesorerías Institucionales, cuales son aquellos recursos disponibles para el contacto con los clientes, registro de casos, control de registros, seguimiento de casos y emisión de reportes técnicos.				
					Área de aplicación:	División de Tesorerías Institucionales (Tesorería Nacional).				
					Ocupación del Área	Servicios a Instituciones Públicas sobre información y gestión financiera.				
Criterios de Evaluación						1	2	3	4	5
Instalaciones y Recursos para Contacto	Cuento con un puesto de trabajo con lo mínimo necesario para proporcionar el servicio al cliente (incluye: Sillón, escritorio, teléfono, PC, head Set, etc.).					☐	☐	☐	☐	☐
	En caso de no poseer alguno de los recursos mencionados para un puesto de trabajo que facilite el servicio al cliente, indique de cual(s) carece.					☐	☐	☐	☐	☐
	¿Considera usted que la ausencia de este (estos) recurso (s) desprovisto(s), le provoca(n) un retraso en el tiempo de servicios?					☐	☐	☐	☐	☐
	¿Considera usted que adquirir los puestos de trabajo podría eficientizar los puestos de trabajo?					☐	☐	☐	☐	☐
	¿Considera usted que registra las informaciones de manera adecuada en los medios de los cuales dispone?					☐	☐	☐	☐	☐
	¿Considera usted que existe pérdida de información durante y después del registro?					☐	☐	☐	☐	☐
	¿Presenta usted inconvenientes la carencia del recurso desprovisto?					☐	☐	☐	☐	☐
	¿Considera usted que la ausencia de este (estos) recurso (s) desprovisto(s), le provoca(n) un retraso en el tiempo de servicios?					☐	☐	☐	☐	☐
	¿Cuenta usted con un Protocolo de Asistencia estandarizado para la unidad?					☐ Sí ☐ No				
Observaciones y Comentarios										
Software	1. ¿Cuenta usted con herramientas informáticas que le permitan el registro de llamadas entrantes, duración de llamadas, llamadas abandonadas, etc.?					☐	☐	☐	☐	☐
	3. ¿Posee usted un método para el direccionamiento de los casos?					☐	☐	☐	☐	☐
	2. ¿Cuenta usted con herramientas informáticas que le permitan el registro de casos?					☐	☐	☐	☐	☐
	4. ¿Considera usted que la herramienta informática le proporciona facilidad al momento de generar reportes en cuanto al tipo de caso, fechas, instituciones u otras variables seleccionadas?					☐	☐	☐	☐	☐
	6. ¿La (las) herramienta(s) informática(s) utilizada(s) le proporcionan un método de alerta para el seguimiento de los casos?					☐	☐	☐	☐	☐
	8. En las acciones realizadas para el flujo efectivo de los procedimientos de servicios, utiliza usted diferentes herramientas informáticas resultando informaciones dispersas en diferentes documentos?					☐	☐	☐	☐	☐
	9. ¿La herramienta informática utilizada le permite generar reportes dinámicos que le permitan un análisis objetivo según las variables seleccionadas?					☐	☐	☐	☐	☐
Observaciones y Comentarios										