

Tabla de Contenido

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO UNO: Revisión Documental. | 4 |
| <u>1. LA INSTITUCIÓN Y SU ENTORNO.</u> | 4 |
| <u>1.1. Definiciones estratégicas</u> | 4 |
| 1.1.1. Visión y Misión | 4 |
| 1.1.2. Objetivos Estratégicos. | 4 |
| 1.1.3. Clientes, Usuarios y Beneficiarios | 5 |
| <u>1.2. Estructura Organizacional</u> | 6 |
| 1.2.1. Organigrama de la Tesorería General de la República. | 6 |
| <u>1.3. Recursos Humanos</u> | 7 |
| <u>1.4. Recursos Financieros</u> | 7 |
| <u>1.5. Modelo de Negocios</u> | 8 |
| <u>1.6. Metas y principales indicadores</u> | 9 |
| 1.6.1. MDC | 9 |
| 1.6.2. PMG | 9 |
| 1.6.3. Meta Incentivo Recaudación | 9 |
| <u>1.7. Herramientas de Gestión</u> | 10 |
| 1.7.1. Nuevo modelo de gestión estratégica | 10 |
| 1.7.2. Control y Gestión | 10 |
| 1.7.3. Planes Estratégicos y Cuadro de Mando Integral | 11 |
| 1.7.3.1. Planes Estratégico/Operativo periodo 2011-2014 | 12 |
| 1.7.3.2. Planes Estratégico/Operativo periodo 2015-2018 | 12 |
| 1.7.4. Matriz de Riesgo | 14 |
| 1.7.5. Sistema de Gestión de la Calidad | 17 |
| <u>1.8. Principales Stakeholders</u> | 19 |
| 1.8.1. Tesorerías Regionales | 19 |
| 1.8.2. División de Cobranzas y Quiebras (C&Q) | 19 |
| 1.8.3. División de Operaciones. | 22 |
| 1.8.4. Unidad de Planificación y Control de Gestión | 23 |

| | |
|--|-----------|
| Institucional | |
| 1.8.5. Asociación empleados de Tesorería (AET) | 25 |
| 1.9. Hallazgos de fuentes secundarias. | 26 |
| 1.9.1. Fortalezas obtenidas de fuentes secundarias | 26 |
| 1.9.2. Debilidades obtenidas de fuentes secundarias | 27 |
| CAPITULO DOS: | 28 |
| 2. <u>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS TESORERÍAS REGIONALES</u> | 28 |
| 2.1. <u>Aplicación de instrumento al caso de la Tesorería General de la República</u> | 28 |
| 2.1.1. Resultados preguntas cerradas | 31 |
| 2.1.2. Resultados Preguntas Abiertas | 38 |
| 2.2. <u>Análisis en profundidad y Diagrama Sistémico</u> | 39 |
| 2.2.1. Diagrama Sistémico | 40 |
| 2.2.1.1. Causas de Primer Orden | 42 |
| 2.2.1.2. Causas de Segundo Orden | 43 |
| 2.2.1.3. Efectos | 46 |
| 2.2.1.4. Fortalezas | 47 |
| 2.2.2. Conclusiones | |
| CAPITULO TRES: | 49 |
| • RECOMENDACIONES | 49 |
| • BIBLIOGRAFÍA | 53 |
| ANEXOS | 56 |

Indice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1: Dotación por estamento, sexo y destinación. | 7 |
| Tabla N° 2: Presupuesto 2015 | 7 |
| Tabla N° 3: Cuestionario | 29 |
| Tabla N° 4: Afirmaciones con mayor nivel de aprobación. | 32 |
| Tabla N°5: Afirmaciones con menor nivel de aprobación. | 35 |
| Tabla N°6: Preguntas abiertas o Cualitativas. | 38 |

Indice de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 1: Organigrama Tesorería General de la República. | 6 |
| Cuadro N° 2: Organigrama Tesorería Regional | 6 |
| Cuadro N° 3: Modelo de Negocios Tesorerías Regionales | 8 |
| Cuadro N° 4 : Esquema del Proceso de Gestión de Riesgos - ISO 31.000 | 15 |
| Cuadro N° 5: Implementación y Certificación Norma ISO 9001 en la TGR. | 18 |
| Cuadro N° 6: Implementación y Certificación Norma ISO 9001 en las Tesorerías Regionales | 19 |
| Cuadro N° 7: Principales Stakeholders a nivel de las Tesorerías Regionales. | 28 |
| Cuadro N°8: Diagrama Sistémico | 41 |