



MINISTERIO DE HACIENDA



Plan Estratégico Institucional

2011-2015



Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2011-2015

Noviembre 2010

Índice

I. Conducción General	09
II. Siglas y Abreviaturas	11
III. Glosario	13
IV. Presentación	17
V. Introducción	21
VI. Contextualización	25
6.1. Análisis Macrofiscal de la República Dominicana	27
6.1.1. Escenario Externo.....	27
6.1.2. Escenario doméstico.....	28
6.2. Proceso de la Reforma Reforma de la Adm. Financiera	30
6.2.1. Diagnóstico de la Reforma de la Adm. Financiera.....	31
6.2.2. Ámbito de la Reforma de la Adm. Financiera.....	34
6.2.3. Pilares de la Reforma de la Administración Financiera.....	35
6.2.3.1. Reforma del Marco Legal.....	35
6.2.3.2. Modernización de la Administración Financiera.....	36
6.2.3.3. Sistema de Gestión Financiera (SIGEF).....	38
6.2.3.4. Nuevo Sistema de Control.....	40

6.2.4.	Resultados de la Reforma – Primera Etapa.....	40
6.2.5.	Resultados de la Reforma – Segunda Etapa.....	46
6.3.	El Ministerio de Hacienda en el Contexto de la Reforma de la Administración Financiera.....	50
6.3.1.	Rol del Ministerio de Hacienda.....	55
6.3.2.	El Ministerio de Hacienda en el contexto de la Estrategia Nacional de Desarrollo.....	59
VII.	Análisis de las Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas.....	63
VIII.	Marco Estratégico del Ministerio de Hacienda.....	73
8.1.	Visión.....	77
8.2.	Misión.....	77
8.3.	Valores.....	77
8.4.	Ejes Estratégicos.....	78
8.4.1.	Diseño de la política fiscal	78
8.4.2.	Gestión fiscal eficiente	78
8.4.3.	Fortalecimiento institucional	78
8.5.	Objetivos Estratégicos.....	79
8.6.	Cultura Organizacional del Ministerio de Hacienda.....	80
IX.	Tabla de Objetivos y Estrategias.....	83
X.	Tabla de Resultados.....	87
XI.	Tabla de Indicadores.....	93
11.1.	Objetivo Estratégico 1.....	95
11.2.	Objetivo Estratégico 2.....	101
11.3.	Objetivo Estratégico 3.....	109

XII. Sistema de Monitoreo y Evaluación del PEI.....	119
XIII. Anexos.....	125
12.1. Tabla de productos por resultados.....	127
12.2. Equipo de Trabajo.....	145
Asesores del Ministro.....	145
Comité Gestor.....	145
Personal Asesor.....	145
Equipo Técnico.....	146
Áreas Asesoras y de Apoyo.....	150
Personal de Apoyo.....	150
Agradecimientos.....	151

Conducción General

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE HACIENDA 2011-2015

Ministerio de Hacienda Proceso de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Organizacional

CONDUCCIÓN GENERAL

Vicente Bengoa Albizu
Ministro de Hacienda

María Felisa Gutiérrez
Viceministra del Tesoro

Julio Aníbal Fernández
Viceministro Técnico-Administrativo

Luis Hernández
Viceministro de Presupuesto,
Patrimonio y Contabilidad
Director General de Presupuesto

DIRECCIÓN GENERAL

Bolívar Marte
Director de Catastro Nacional

Edgar Victoria Yeb
Director de Crédito Público

Erick Hazim
Director de Contrataciones Públicas

Enrique Martínez

Administrador de la Lotería Nacional

Elías Wessin Chávez

Director de Bienes Nacionales

Fanny Sterling Olivero

Directora de Jubilaciones y Pensiones
a Cargo del Estado

Guaroa Guzmán Ibe

Tesorero Nacional

Juan Hernández Batista

Director de Impuestos Internos

Martín Zapata Sánchez

Director de Política y Legislación Tributaria

Manuel Emilio Monegro

Director de Contabilidad Gubernamental

Mariano Escoto Saba

Director del Centro de Capacitación
en Política y Gestión Fiscal

Rafael Camilo

Director de Aduanas

Siglas y Abreviaturas

AF: Área Funcional	DO: Desarrollo Organizacional
AGF: Áreas vinculadas a la gestión financiera	DPDI: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
BCRD: Banco Central de la República Dominicana	END: Estrategia Nacional de Desarrollo
BN: Bienes Nacionales	EPNF: Empresas Públicas No-Financieras
CAPGEFI: Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal	FMI: Fondo Monetario Internacional
CD: Consejo de la Deuda	I: Involucrados
CONARE: Consejo Nacional de Reforma del Estado	ID: Instituciones Descentralizadas
COD: Coordinación del Despacho	INAP: Instituto Nacional de Administración Pública
COM: Comunicación	ITBIS: Impuesto a la transferencia de bienes industrializados y servicios.
CP: Dirección General de Crédito Público	M&E: Monitoreo y Evaluación
DABS: Dirección de Administración de Bienes y Servicios	MAP: Ministerio de Administración Pública
DARF: Dirección de Administración de Recursos Financieros	MEPyD: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
DARH: Dirección de Administración de Recursos Humanos	MH: Ministerio de Hacienda.
DARTEC: Dirección de Administración de Recursos Tecnológicos y Comunicaciones	OAI: Oficina de Acceso a la Información
DEPTO: Departamento	OR: Órgano Rector
DF: Dirección Financiera	PAFI: Programa de Administración Financiera
DGAPF: Unidad de Análisis y Política Fiscal	PAIGFP: Programa de Apoyo Institucional a la Gestión de las Finanzas Públicas
DGCN: Dirección General de Catastro Nacional	PEI-MH: Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda
DGCP: Dirección General de Contrataciones Públicas	PIB: Producto Interno Bruto
DGJP: Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a cargo del Estado	R: Responsables
DGPLT: Dirección General de Política y Legislación Tributaria	SIAFE: Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado
DIGECOG: Dirección General de Contabilidad Gubernamental	SIGEF: Sistema de Gestión Financiera
DIGPRES: Dirección General de Presupuesto	SPNF: Sector Público No Financiero
	TN: Tesorería Nacional
	UAF: Unidades Administrativas-Financieras

Glosario

Actividades: Se refieren a las acciones que deben realizarse en un orden lógico para lograr un producto determinado del plan operativo institucional.

Cronograma: Esquema básico donde se distribuye y organiza, en forma de secuencia temporal, el período en donde se debe de dar cuenta del logro de las metas. La organización temporal, básicamente se organiza, en torno a dos ejes: la duración y el tiempo que previsiblemente se necesitará para la consecución de cada meta del plan.

Estrategias Derivadas: Conjunto de acciones, proyectos y/o programas que se deben definir y ejecutar para el logro de los objetivos estratégicos.

Indicadores: Son los parámetros que señalan hasta cuánto hemos logrado los productos y/o resultados esperados. Los indicadores miden los diferentes aspectos de un plan: los insumos, procesos, resultados, efectos e impacto. Son “variables que sirven para medir los cambios”. Son los que definen y permiten medir y verificar de manera cuantitativa, cualitativa, y en un tiempo específico, el cumplimiento de los objetivos y resultados/productos, constituyendo estos la base fundamental para el sistema de monitoreo y evaluación de un plan.

Involucrados: Se refiere a la(s) instancia (s) o persona (s) que participan en coordinación con el responsable en la consecución de los resultados esperados establecidos en el plan. El involucrado normalmente participa de forma indirecta, en la generación de los bienes y servicios, facilitando insumo al responsable, que es a quien

se le asigna el cumplimiento directo de los resultados/productos esperados.

Marco Estratégico: Se entiende como marco estratégico al conjunto de definiciones fundamentales que definen la cultura organizacional de una institución, ya que facilita la articulación y direccionalidad, hacia un mismo propósito, permitiendo que iniciativas particulares, dirigidas al desarrollo y accionar institucional, se reenfoquen y alineen al plan en ejecución.

Medios de Verificación: Las fuentes o medios de verificación o de información, como también se le llama, se corresponde con el conjunto de evidencias que dan cuenta del logro de los resultados/productos esperados y de las metas establecidas en el plan.

Meta: Es la expresión cuantitativa en que se expresa el indicador. La misma debe ser cuantificable, medible, estimarse en tiempo y costo, así como asignarse para la realización, a responsables específicos.

Objetivos Estratégicos: Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico.

Plan Estratégico: Es la anticipación y proyección en el tiempo de una serie de acciones que permitan a la organización cumplir con su misión y establecer objetivos que la hagan avanzar por caminos que conducen a hacer realidad su visión, todo ello consistente con los valores de la organización.

Productos: Son bienes o servicios que la institución entrega a terceros, a la población o a otras instituciones. Es una relación de insumo-producto.

Requerimientos Financieros: Supone la cuantificación económica-monetary requerida como inversión o financiamiento para posibilitar el logro de los resultados/productos y metas.

Requerimientos no Financieros: Están referidos a la creación de condiciones relacionadas con gestiones, acuerdos, coordinaciones, etc. que se necesitan realizar o establecer para posibilitar el logro de los resultados/productos y metas del plan.

Responsables: Se refiere al área funcional que se le asigna un resultado/producto determinado para su cumplimiento, para lo cual debe dar cuenta de su nivel de logro en las reuniones de monitoreo y evaluación. Los responsables están vinculados directamente a la producción de los bienes y/o servicios que genera la organización.

Resultados: Un resultado es el estado en el que se desea encontrar una variable como consecuencia de los productos o servicios que una institución entrega o produce. Estos se miden en función de cómo impactan o repercuten en la población, beneficiarios o clientes a quienes van dirigidos los bienes o servicios que produce una organización o institución.

Presentación

El Ministerio de Hacienda presenta su Plan Estratégico Institucional 2011–2015, en atención a lo dispuesto por el artículo 22 de la Ley de Planificación e Inversión Pública No.498–06, y en interés de ratificar nuestro compromiso institucional con el desarrollo económico y social del país.

La Ley No. 494–06, de Organización del Ministerio de Hacienda, creó un moderno marco normativo que unificó, en una sola área del Gobierno, la formulación y ejecución de la política fiscal. Asimismo la Ley No. 5–07 dio creación a 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.

En tal sentido, nuestro plan estratégico responde a la necesidad de consolidar el proceso de reforma de la administración financiera en la República Dominicana, que a su vez forma parte de la agenda de reforma y modernización del Estado que desarrolla exitosamente el Presidente Leonel Fernández.

Por mandato legal, nuestra misión está dirigida básicamente a la elaboración, ejecución y evaluación de la política fiscal y al aseguramiento de su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. Hacia esa dirección apuntan nuestros objetivos que procuran la consolidación



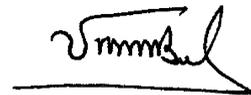
y el mantenimiento de la disciplina fiscal mediante un modelo de gestión integral y eficiente en el curso de las políticas nacionales y los compromisos internacionales del país.

La elaboración de este documento constituye el punto de partida para la incorporación de la planeación estratégica como una función dinámica y permanente de nuestro Ministerio.

Sin embargo, ningún ejercicio de planificación podrá alcanzar los resultados deseados sin la colaboración e identificación del personal involucrado. Por eso, este Plan Estratégico fue elaborado mediante un proceso altamente participativo, en el que todos los integrantes de nuestro Ministerio aunaron esfuerzos, conocimientos y experiencias, motivados por la idea de trabajar **“Unidos en una misma dirección”**.

Durante el referido proceso, el Comité Gestor del Plan Estratégico Institucional contó con el apoyo de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, así como de los Viceministros y titulares de todas las dependencias de nuestro Ministerio. De igual forma, contó con el respaldo y la participación del personal técnico y administrativo de todas nuestras unidades funcionales.

Finalmente, agradecemos a la Unión Europea (UE) la cooperación brindada a través del Programa de Apoyo Institucional a la Gestión de Finanzas Públicas (PAIGFP), para la cristalización de este importante objetivo. De igual modo manifestamos nuestra gratitud por el respaldo recibido de la Dirección General de Cooperación Multilateral (DIGECOOM).



Vicente Bengoa Albizu
Ministro de Hacienda

Introducción

El Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda (PEI-MH) tiene como objetivo fundamental, facilitar la articulación y direccionalidad, hacia un mismo propósito, de todo el quehacer del Ministerio de Hacienda, permitiendo así que iniciativas particulares, dirigidas al desarrollo y accionar institucional, se reenfoquen y alineen al mismo.

Este plan se elaboró mediante la realización de un ejercicio ampliamente participativo, encabezado por su Ministro, Viceministros, Subsecretarios, Asesores del Ministerio, los Directores Generales y Directores de áreas, representación de los mandos medios, personal técnico y la colaboración e integración de sus instancias descentralizadas y otras instituciones del Estado como el Consejo Nacional de Reforma del Estado, el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Administración Pública, la Cámara de Cuentas y asesores nacionales e internacionales.

Llegar a la concretización del PEI-MH ha supuesto el desarrollo de un conjunto de acciones que sirvieron de base para asegurar su calidad y efectividad.

Se realizaron dos diagnósticos situacionales: Uno dirigido a determinar las fortalezas y oportunidades de mejora en materia de la gestión de las finanzas públicas y otro orientado a medir el nivel de desarrollo organizacional o capacidad de gestión institucional. Los resultados de dichos diagnósticos se sintetizaron en una matriz o tabla de fuerzas impulsoras y restrictivas, internas y externas del Ministerio de Hacienda. Asimismo con el propósito de aprender de la experiencia internacional comparada en esta materia, se analizaron los contenidos

de planes estratégicos de diversos Ministerios de Hacienda de la región.

También se realizó un análisis de la situación actual y perspectiva del escenario macro-fiscal de la República Dominicana, así como un análisis del proceso de reforma de la administración financiera y del marco legal respectivo; el rol del Ministerio de Hacienda en dicho contexto y su vinculación o articulación con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), en lo que se refiere al objetivo específico que reza “Consolidar una Gestión de las Finanzas Públicas Sostenible, que asigne los recursos en función de las prioridades del desarrollo nacional y propicie una distribución equitativa de la renta nacional”.

El PEI-MH se ha concebido tomando en cuenta las líneas de acción de la END en lo que respecta a:

1. Impulsar un pacto fiscal orientado a garantizar la sostenibilidad de largo plazo de las finanzas públicas, la calidad del gasto y una distribución más equitativa de la renta nacional.
2. Consolidar el sistema tributario mediante la ampliación de la base contributiva, la racionalización de los incentivos fiscales, la minimización de sus efectos negativos sobre las decisiones de los agentes económicos y el incremento en la eficiencia recaudadora.
3. Fortalecer el Sistema de Planificación e Inversión Pública como mecanismo de priorización de la asignación del gasto público; en particular, de los proyectos de inversión, en función de las necesidades del desarrollo nacional.
4. Profundizar y consolidar el proceso de reforma de la gestión presupuestaria y financiera del Estado, y los procesos de control interno y externo con miras a una gestión por resultados, la transparencia y la rendición de cuentas.

Por otro lado el PEI-MH está estructurado en la forma siguiente:

- 1) Los resultados relacionados con el análisis situacional y perspectiva del escenario macro-fiscal dominicano.

- 2) Marco legal de la reforma de la administración financiera y del Ministerio de Hacienda.
- 3) Análisis del rol del Ministerio de Hacienda en el contexto de la reforma de la administración financiera.
- 4) Matriz de fuerzas impulsoras y restrictivas externas del Ministerio de Hacienda.
- 5) Estrategias fundamentales del MH, integradas por la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Valores.
- 6) Estrategias derivadas conformadas por un conjunto de acciones que determinarán el accionar de las áreas funcionales de trabajo. Dichas estrategias establecen las líneas estratégicas a ser implementadas para garantizar el logro de la Misión y Visión institucional.
- 7) Tabla del PEI–MH integrada por el conjunto de resultados/productos a ser logrados de cara a los próximos cinco (5) años. Dicha tabla, además de los resultados/productos, está integrada por los resultados con sus indicadores, medios de verificación, responsables e involucrados/as y requerimientos financieros y no financieros necesarios para lograr dichos resultados.
- 8) El abordaje para la implementación del sistema de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

El proceso de elaboración del PEI–MH ha sido una experiencia enriquecedora para el personal del Ministerio, ya que se ha elaborado con la participación entusiasta de todos y el acompañamiento de expertos en cada una de las áreas temáticas del quehacer hacendario, es decir, Presupuesto, Ingresos, Financiamiento, Bienes Patrimoniales, Contrataciones, Catastro, Contabilidad Gubernamental, Juegos de Azar, Análisis de la Política Fiscal, Tesorería, Jubilaciones y Pensiones y capacitación en política y gestión fiscal.

La manera como se ha completado el proceso nos permite tener confianza de que el futuro del Ministerio está ahora asegurado para que todos sus componentes avancen, como dice su lema, “*Unidos en una misma Dirección*”.

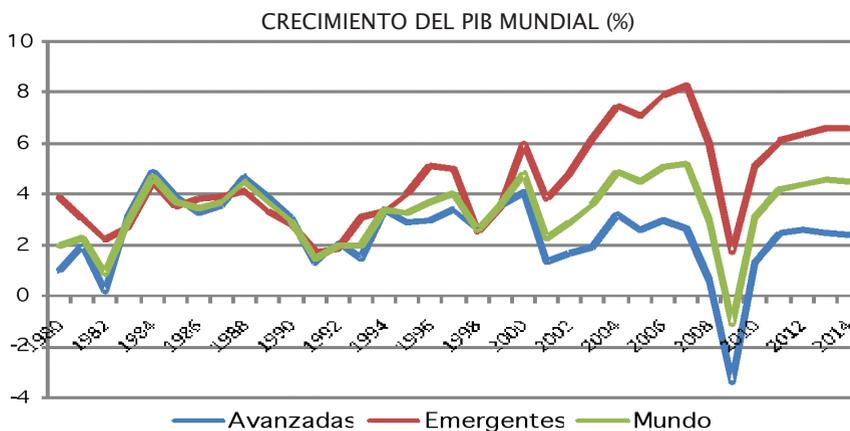
VI. Contextualización



6.1. Análisis Macrofiscal de la República Dominicana.

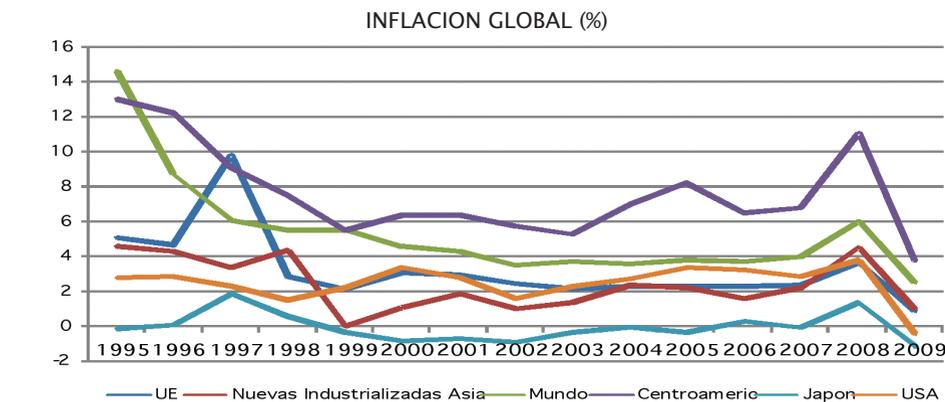
6.1.1. Escenario Externo

En 2009 la economía mundial atravesó la peor recesión en la historia reciente, decreciendo 1.1%, mientras que las economías avanzadas se contrajeron 3.4%. A pesar de que las economías emergentes y en vía de desarrollo registraron niveles positivos de crecimiento (1.7%), se espera que pasen otros 5 años antes de que recuperen los niveles de crecimiento de largo plazo.



Fuente: FMI

Los efectos de la crisis no sólo impactó la producción global, sino también los precios: La economía mundial experimentó una inflación de 2.5%, uno de los registros más bajos de los últimos 20 años, al punto que se accionaron las alarmas de la deflación.



Fuente: FMI

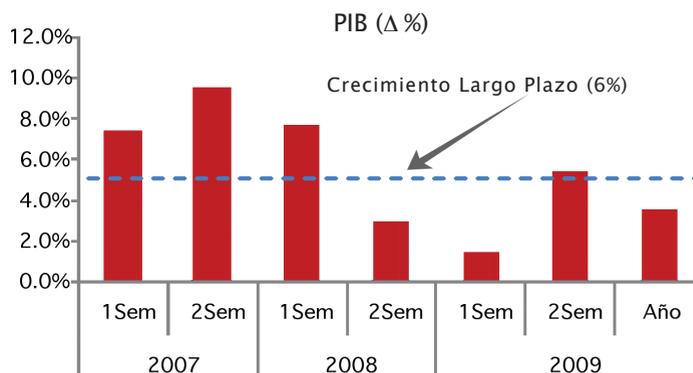
6.1.2. Escenario Doméstico

La situación internacional ha tenido un impacto negativo en la economía dominicana. Por un lado, la disminución de la actividad mundial generó una contracción en la demanda externa, provocando una reducción en los flujos de comercio exterior, del turismo y demás sectores generadores de divisas, como las remesas. A su vez, la demanda interna se contrajo y ambos efectos provocaron una disminución en el crecimiento económico.

No obstante, en la segunda mitad de 2009 la economía dominicana mostró indicios de recuperación. Luego de una desaceleración de la actividad, a finales de 2008 e inicios de 2009, el PIB creció 5.4% en la segunda mitad, cerrando el año en 3.5%, el mayor nivel de la región. Dicho desempeño superó el pronóstico inicial de crecimiento, estimado en 1.5%.

Este hecho se debió básicamente al impulso dado por las autoridades fiscales, mediante la aplicación de una política expansiva anti-cíclica, orientada a incrementar los gastos de inversión y los destinados a los sectores sociales, con el propósito de aumentar la demanda agregada y en consecuencia, la actividad económica del país.

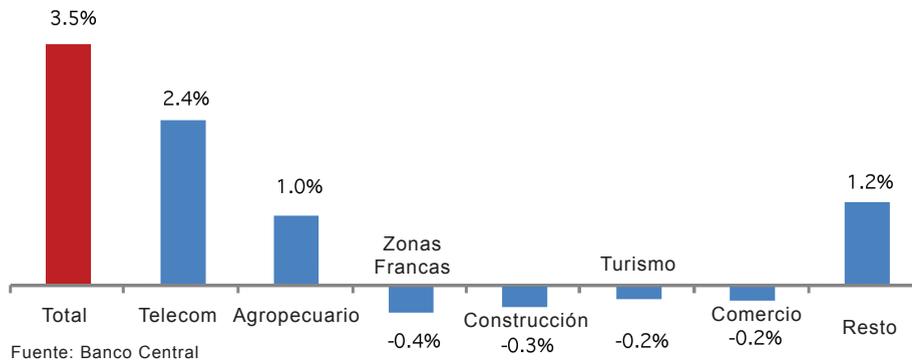
Esta política fue favorecida, además, por la baja de los precios internacionales del petróleo, los de otras materias primas y la estabilidad en el tipo de cambio y la reducción en la tasa de interés bancaria, lo cual contribuyó a la disminución de los precios internos, cerrando el año 2009 con una inflación anualizada de 5.76%, inferior al 7.35% considerado en el Presupuesto de ese año.



Fuente: Banco Central

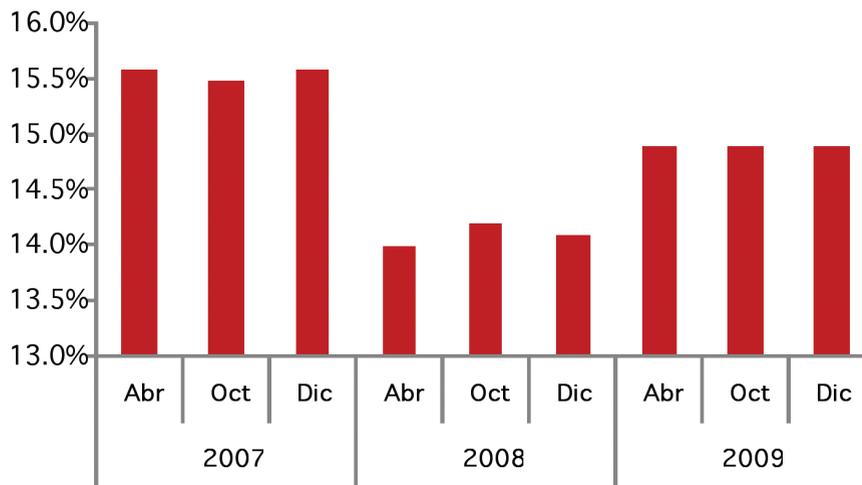
A pesar del desempeño favorable de la actividad, la economía continúa vulnerable, con un crecimiento todavía por debajo de su nivel de largo plazo. Además, los sectores que tradicionalmente han contribuido a la expansión de la actividad, como construcción, zonas francas y turismo, mostraron un pobre desempeño durante 2009, disminuyendo su participación en el crecimiento total.

COMPONENTES CRECIMIENTO (2009)



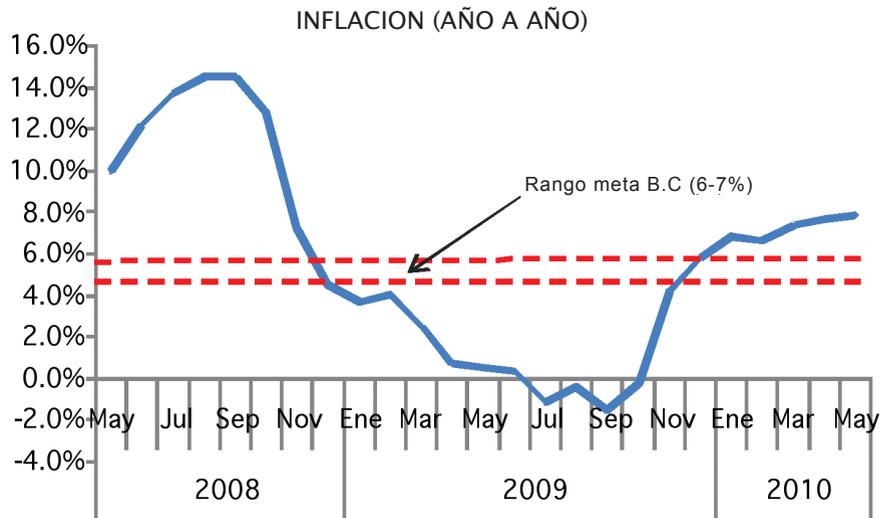
La desaceleración de la actividad se reflejó en la dinámica del mercado laboral. En la primera mitad de 2009 la tasa de desocupación ampliada pasó de 14.0% a 14.9%, aumentando cerca de 1% y manteniéndose en este nivel durante todo el año. A pesar del aumento del desempleo, cabe señalar que este año no ha superado los niveles de 2007, un período en que la economía crecía por encima de su nivel tendencial.

TASA DE DESEMPLEO (%)



Fuente: Banco Central

En materia de precios, durante 2009 la inflación se mantuvo por debajo del rango meta establecido por el Banco Central (6-7%), alcanzando 5.8% al cierre de diciembre. No obstante, desde marzo del 2010 la inflación anualizada superó levemente el rango meta, reflejando un incremento en los precios de los combustibles, pero se espera que el 2010 cierre próximo al límite superior.



Fuente: Banco Central

6.2. Proceso de Reforma de la Administración Financiera.

La gestión de gobierno de la República Dominicana, en un esfuerzo de generar los cambios en la Administración Financiera, emitió en el año 1996 el Decreto No.581-96, con el mandato de diseñar y elaborar un Programa de Administración Financiera (PAFI) y solicitar apoyo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el propósito de financiar la implementación de dicho Programa.

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

Gobierno Dominicano y el BID, destinado a la Reforma y Modernización de la Administración Financiera de República Dominicana.

Como resultado de las iniciativas dirigidas a reformar la Administración Financiera, la primera etapa tuvo como objetivo sentar las bases de la reforma. En este sentido, se elaboraron y aplicaron una serie de propuestas metodológicas y desarrollos normativos sobre el proceso presupuestario, de igual forma, se desarrolló un sistema de gestión financiera pública que, partiendo de los registros efectuados en cada una de las entidades, permitiera efectuar controles y seguimiento sobre todo el proceso presupuestario. Posterior a esta fase se aprobó el conjunto de leyes que conforman el marco jurídico que regula actualmente el manejo de la Hacienda Pública.

El objetivo de la Reforma de la Hacienda Pública es modernizar y adecuar la administración en función a los nuevos requerimientos de un Estado moderno, que mediante una mayor transparencia en la administración de los recursos públicos, contribuya a implantar una gestión con capacidad para enfrentar con eficiencia y eficacia las demandas de la comunidad, en un entorno globalizado y cada vez más interdependiente.

6.2.1. Diagnóstico de la Reforma de la Administración Financiera.

El proceso de Reforma de la Administración Financiera identificó, en su etapa inicial, los problemas fundamentales que debía abordar con el propósito de lograr los objetivos de modernización y cambios en la gestión pública del Estado Dominicano, encontrándose que las instituciones responsables de la Hacienda Pública no disponían de las normativas, procedimientos, sistemas informáticos, recursos humanos que permitieran enfrentar las necesidades de un Estado moderno.

Entre las debilidades de la Administración Financiera Pública se destaca, por su importancia, en primer orden, la ausencia total de elementos estratégicos en la formulación del presupuesto, por no obedecer a lineamientos de la planificación estratégica, limitando la formulación del presupuesto a una práctica de incremento de las asignaciones

presupuestarias, cuyos orígenes se atribuye a la centralización de las decisiones sobre asignación de recursos públicos.

Producto del análisis de la Administración Financiera Pública se identificaron una serie de problemas, que se constituyen en los elementos a ser revertidos y convertidos en los objetivos a alcanzar por la Reforma. A continuación, se enumeran en detalle dichos problemas:

1. La falta de una unidad rectora-coordinadora de las finanzas públicas posibilitaba la fragmentación de las funciones de la administración financiera pública, a la vez que segmentaba las responsabilidades relativas a la gestión del gasto, del ingreso y de la deuda pública.

La existencia de esta debilidad institucional hacía recaer la responsabilidad de la función en la Presidencia de la República, en tanto que la dispersión administrativa implicaba la gestión de las finanzas públicas en las siguientes instituciones:

- En la ex-Secretaría de Finanzas con la responsabilidad de recaudación y administración tributaria y de administración del tesoro, únicamente.
- En el ex-Secretariado Técnico de la Presidencia (STP), con la coordinación de los programas de crédito, ayudas financieras y asistencias técnicas provenientes del exterior.
- En la ex-Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN), perteneciente al Secretariado Técnico, donde se priorizaban los proyectos y se formulaba el presupuesto de inversión pública.
- En la ex-Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRES), del Secretariado Técnico, que formulaba y ejecutaba el presupuesto del Gobierno Central.
- La Contraloría General, en el ámbito de la Presidencia de la República, con la responsabilidad de la contabilidad gubernamental y el control interno.
- En el Banco Central de la RD, donde se realizaba el registro de deuda interna y externa que servía de base para el pago del servicio de la deuda pública y la preparación de estadísticas fiscales.

2. La ausencia de una planificación del presupuesto que tomara en consideración la programación del gasto y la vinculación con la planificación estratégica.
3. La falta de información oportuna sobre los resultados fiscales no había permitido desarrollar un seguimiento efectivo de la política fiscal, lo que impedía que la formulación y ejecución del presupuesto no tuviera vínculo con la fijación de metas fiscales.
4. Se evidenciaba la ausencia de una política presupuestaria que, por el lado de los gastos, fuera la expresión de las prioridades del Gobierno y, por el lado de los ingresos, identificara el financiamiento de las políticas del gobierno, todo esto en el marco de las restricciones macroeconómicas y del necesario equilibrio presupuestario.
5. La existencia de un sistema de recaudación obsoleto y de alto costo para el usuario y el Gobierno.
6. Alto poder discrecional del Poder Ejecutivo en la ejecución del gasto al disponer del Fondo 1401, centralizando la ejecución de la mayor parte del presupuesto en la Presidencia de la República en detrimento de la capacidad operativa de las Secretarías de Estado.
7. Desconocimiento del endeudamiento interno, al endeudarse el Gobierno Central sin autorización presupuestaria. La existencia de una deuda flotante por falta de registros y trámites en las contrataciones y la ausencia de la debida asignación de fondos.
8. Injustificables costos operativos y de administración del tesoro por las existencias de innumerables cuentas bancarias pertenecientes a la tesorería pública y el uso de cheques como medio de pago exclusivo (emisión de más de 500,000 mil cheques al mes).
9. Precariedad del sistema de control de la gestión pública, bajo la responsabilidad de la Contraloría y la Cámara de Cuentas, que obedecía a una formalidad en sus funciones sin criterios de economicidad, eficacia y efectividad.

10. Deficiencias contables al llevar la Contraloría un registro exclusivamente presupuestario y de fondos, sin integrar los aspectos patrimoniales y de registro contable por partida doble, lo que imposibilitaba el uso de las informaciones para la toma de decisiones.
11. Obsolescencia en el uso de las tecnologías de información que permitieran un manejo más eficiente de los fondos públicos.
12. Ausencia de una política dirigida a administrar los fondos públicos que abarcara a toda la Administración Pública.
13. Obsolescencia en las leyes, normas y reglamentos de la gestión de las finanzas públicas.

6.2.2. Ámbito de la Reforma de la Administración Financiera.

La Reforma de la Administración Financiera Pública comprende todo el Sector Público no Financiero, es decir el Gobierno Central; las Instituciones Públicas Descentralizadas no Financieras; las Municipalidades y las Empresas Públicas no Financieras.

En su etapa inicial, la reforma está orientada al gobierno central y se implementa a partir de una estrategia sustentada en el siguiente conjunto de acciones:

- Redefinición de procesos administrativos y reorganización de las áreas involucradas, sustentada en la informatización y sistematización de dichos procesos, orientados a eliminar puntos de registro y control innecesarios.
- Diseño y desarrollo de la herramienta informática que sustenta el diseño conceptual detallado.
- Capacitación y asesoría en el manejo del cambio, debido al impacto que esta transformación implica en la cultura organizacional.
- Asistencia permanente para asegurar la implantación del sistema en los órganos rectores y en las instituciones.

6.2.3. Pilares de la Reforma de la Administración Financiera.

La Reforma de la Administración Financiera Gubernamental, se sustenta en las transformaciones y cambios que deben experimentarse en cuatro pilares: (1) Reformar, actualizar e implementar, el marco legal; (2) Modernizar la administración financiera; (3) Desarrollar un Sistema de Gestión Financiera; y (4) Promover un nuevo Sistema de Control Interno.

PILARES DE LA REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



A continuación se describe cada uno de los pilares de la Reforma:

6.2.3.1 Reforma del Marco Legal

La actualización e implementación de la normativa legal permite consolidar jurídicamente toda la organización sistémica de la administración financiera y establecer un ámbito de aplicación que fija con claridad las atribuciones y responsabilidades de los agentes públicos involucrados en la gestión financiera gubernamental.

El ámbito legal de la reforma se fundamenta en el desarrollo y aplicación de la Ley que instituye el Órgano Rector de la política fiscal, conjuntamente con las leyes de administración financiera y sus respectivas reglamentaciones, que conforman la nueva legislación.

6.2.3.2 Modernización de la Administración Financiera

Este pilar de la Reforma de la Administración Financiera, tiene su ámbito de implementación en el fortalecimiento de la capacidad institucional y la modernización de la administración de las finanzas públicas.

El fortalecimiento de la capacidad institucional implica la reorganización de todas las unidades con responsabilidad en la operación de la gestión de las finanzas públicas, así como aquellas en las cuales incide.

Conforme a la metodología que aporta la organización por procesos, la reorganización involucra los siguientes órganos:

- El Ministerio de Hacienda.
- Los órganos rectores de la administración financiera.
- Los órganos gestores y órganos ejecutores, (incluye las unidades administrativa y financieras institucionales y unidades responsables de programas).

La modernización de la administración financiera en el ámbito de la Reforma, implica todo lo relativo a la actualización e implementación de los procedimientos, métodos, normativas y procesos de los agentes responsables de la gestión financiera gubernamental, sustentados en tecnología informática y de comunicación avanzada de última generación. Dichos procesos informáticos conducen hacia una administración sin papeles, de forma que, acorde con esta modalidad de gestión, los archivos informáticos se validen como prueba jurídica.

La modernización de la Administración Financiera Gubernamental incorpora aspectos relacionados con reingeniería de procesos que implican implantar los siguientes procesos:

1. Proceso de formulación y coordinación presupuestaria

- Elaborar los presupuestos de gastos utilizando la planificación estratégica.
- Implementar el presupuesto como un instrumento para una gestión por resultados.
- Implementación del Presupuesto Plurianual.

- Implementación de la Política Presupuestaria.
- Aplicar la programación de la ejecución presupuestaria y la programación de cuotas de compromisos.
- Aplicar el régimen de modificaciones presupuestarias.

2. Proceso de tesorería

- Bancarización de los procesos de ingreso y de pago y uso de tecnologías de información moderna.
- Articular la gestión de caja y la ejecución del presupuesto, de tal forma que se asegure el equilibrio del compromiso y del devengado con la evolución de los ingresos efectivos (cuotas de pagos).
- Implementación de mecanismos modernos de gestión de caja: Cuenta Única y Programación Financiera.

3. Proceso de contabilidad

- Implementar metodologías modernas para la gestión del gasto.
- Implementar un sistema de contabilidad común único y uniforme.
- Generar toda la información económica y financiera de las finanzas públicas.
- Implementar un sistema de gestión orientado a interrelacionar los sistemas de administración financiera con los sistemas conexos.

4. Proceso de gestión de la deuda pública

- Implementar un Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE).
- Implementar la transferencia de la gestión de la deuda desde el BCRD al Ministerio de Hacienda.
- Implementar las interfases del SIGADE con el sistema de gestión financiera.

El fortalecimiento de la capacidad institucional implica además sustentar la gestión financiera gubernamental en la capacitación y adiestramiento para lograr los cambios culturales y los conocimientos y las destrezas necesarias de los recursos humanos involucrados en la operación de los nuevos sistemas a nivel estratégico, táctico y operativo.

La capacitación tiene como propósito, modificar la cultura administrativa y las pautas decisionales de los recursos humanos involucrados en el proceso de reforma de la Administración Financiera Gubernamental, capacitar y adiestrar a quienes intervendrán en dicho proceso, de acuerdo con su nivel jerárquico y funciones en la aplicación de las normas y metodologías diseñadas.

La capacitación se extiende a los siguientes recursos humanos de la administración financiera gubernamental:

- A los funcionarios y ejecutivos sobre los objetivos, ventajas y ámbitos del programa de reforma de la Administración Financiera Gubernamental.
- Al personal directivo, técnico y operativo que tendrá la responsabilidad de hacer funcionar el sistema de la Administración Financiera.
- Al personal operativo con calificación técnica para dirigir, capacitar y autosostener el proceso de Reforma.
- Al personal que debe aplicar las normas y metodologías diseñadas.

6.2.3.3 Sistema de Gestión Financiera (SIGEF)

El nuevo modelo de sistema de gestión financiera se concibe como una unidad lógica de procesos, que toma en consideración un esquema modular, en el cual se definen dos niveles de información:

(1) El nivel central que está conformado por los módulos que requieren para su gestión los órganos rectores del sistema y su órgano coordinador, Ministerio de Hacienda, exponiendo la información gerencial originada en las transacciones realizadas por las unidades que ejecutan el presupuesto y tiene la competencia de generar información consolidada gerencial para los niveles superiores.

(2) El nivel operativo, que es utilizado por las instituciones para el registro sistemático de todas y cada una de las transacciones que realicen las unidades ejecutoras de programas. Y la administración, por parte de las unidades gestoras, de la información que se genere en las unidades ejecutoras de programas, a los efectos de su gestión y control, así como de su remisión a nivel central.

Las transacciones se integrarán en la base de datos central del SIGEF con un mayor nivel de detalle en el caso del Gobierno Central y, en forma agregada, para las municipalidades, instituciones descentralizadas y empresas públicas no financieras, que mantendrán el detalle de las mismas a nivel local en su propia base de datos.

El diseño del SIGEF implica los siguientes elementos de cada uno de los sistemas componentes y conexos:

- 1) Diseño de salidas de información con identificación de usuarios.
- 2) Centros de registro.
- 3) Identificación de los puntos de interrelación entre la información.
- 4) Bases de procesamiento de la información.

La implementación del SIGEF comprende las siguientes etapas secuenciales:

Una primera etapa, consiste en el **Diseño y Desarrollo**, que tiene como principales componentes la elaboración del modelo conceptual básico, elaboración de los manuales operativos, diseño de los procesos administrativos, definición de la arquitectura y estrategia informática, desarrollo del sistema informático y la capacitación.

La segunda etapa, consiste en la **Implantación** en dos niveles: a nivel institucional y a nivel de Órganos Rectores.

A nivel de las instituciones, la estrategia de implantación abarca dos fases: una primera, que incluye la unidades gestoras centrales de las instituciones, y una segunda, dada por el establecimiento del sistema en las principales unidades ejecutoras, definidas en función del volumen de ejecución presupuestaria.

A nivel de los órganos rectores, se efectúa la implantación de los respectivos módulos del sistema.

La tercera etapa, consiste en el **Soporte y Mantenimiento** del sistema de información, y corresponde a la unidad responsable de dicha tarea en el Ministerio de Hacienda. Asimismo, se le confiere la responsabilidad de concentrar los requerimientos de ajustes que se planteen al sistema, en lo que se refiere a todo el proceso de generación de información.

6.2.3.4 Nuevo Sistema de Control

El control interno y externo como pilar de la reforma, conlleva disponer de una adecuada información física y financiera, al aplicarse métodos y procedimientos de buena calidad técnica que, mediante el fortalecimiento de los controles preventivos, coadyuven al logro de la economía, efectividad y eficiencia en la gestión pública.

Un nuevo sistema de control implica un proceso de articulación de las diversas instituciones que conforman el control público interno y externo, particularmente de la Cámara de Cuentas (control externo); el Congreso de la República (control legislativo); la Contraloría General de la República (control interno); y las organizaciones sociales que realizan funciones de control (control externo de carácter cívico).

El sistema de control interno debe estar basado en los criterios de eficiencia, eficacia y economía, orientado al análisis de la gestión presupuestaria, económica, financiera, patrimonial y legal, como así también a la evaluación de políticas, programas, proyectos y operaciones, coadyuvando a una mayor agilidad en la toma de decisiones y una oportuna corrección de los desvíos y errores que detecten.

La nueva concepción del control abarca, no solamente la verificación del cumplimiento legal y forma de las operaciones sino también el rendimiento de resultados obtenidos en la gestión administrativa de un ente en relación con los objetivos definidos para cada período.

6.2.4. Resultados de la Reforma - Primera Etapa.

El proceso de reforma en el inicio se fortalece con la implementación de un instrumental básico que viabiliza y efficientiza la gestión presupuestaria en su etapa de formulación y ejecución financiera del gasto.

De este modo, a partir de la gestión del 2003, se utilizan nuevos instrumentos orientados a promover con mayor intensidad la reforma de la administración financiera, entre los que se encuentran:

01. Implementación de nuevos clasificadores presupuestarios

El nuevo clasificador presupuestario, diseñado con el propósito de facilitar el registro detallado de las transacciones, constituyó el primer esfuerzo dirigido a modernizar la gestión financiera del Estado. Esta herramienta es utilizada en la formulación del presupuesto de la gestión a partir del 2003. Su implantación en el proceso presupuestario ha significado un cambio en la estructura, contenido y alcance de los sistemas de información vigentes hasta la fecha.

02. Implementación de la Programación de la Ejecución financiera del presupuesto

Este mecanismo de asignación de cuotas de gasto, implicó una implementación gradual, consistente en la programación de la ejecución financiera del gasto. Mediante este mecanismo, todas las instituciones elaboran trimestralmente sus cuotas de gasto y las someten a aprobación del órgano rector.

La aplicación del método de la programación de la ejecución, utilizado en el ejercicio fiscal, permite regular el ritmo de ejecución del presupuesto y su implementación, implica ordenar la aprobación de las asignaciones presupuestarias. En tanto, la fijación de cuotas de gasto ordena el trámite de la ejecución de los programas presupuestarios y permite controlar, con un grado razonable de certeza, la presión de los gastos en cada subperíodo.

03. Aplicación de Matrices de Producción

La formulación del presupuesto de la gestión 2003, contó con una participación activa de las instituciones en la definición de una matriz de producción que puso en evidencia los objetivos y metas y su priorización. Este mecanismo forma parte del proceso de formulación presupuestaria, comprende una fase de discusión sobre el perfil de producción de cada institución pública, tomando como referencia la disponibilidad de recursos financieros, y concluye con la determinación de la posible oferta pública. Implica la determinación de los objetivos y metas institucionales que forman parte del proceso de formulación. Se aplicó en su fase experimental en instituciones piloto.

04. Aplicación de la Técnica de presupuesto por programas

Durante la gestión de 2003 y 2004 se incorporaron programas presupuestarios definidos bajo ésta técnica. Esta forma de formular el presupuesto implica incorporar en el plano organizativo, decisiones precisas respecto de la distribución productiva institucional, lo que supone un enfoque mucho más orientado a los productos y resultados que a los recursos financieros.

Esta metodología incorpora desarrollos conceptuales, que permiten convertir el modelo organizativo y funcional en su correspondiente estructura productiva y poder expresar las magnitudes de los bienes y servicios que provee la institución. Con este método, la definición de categorías programáticas pasó de ser una rutina a convertirse en una propuesta desarrollada en función de la estructura productiva institucional.

05. Incorporación de Modelos Macroeconómicos

Este proceso implica el establecimiento de la factibilidad macroeconómica del presupuesto, contrastando la información que provee el anteproyecto de presupuesto con los escenarios macroeconómicos construidos sobre la base de proyecciones de variables económicas de corto y mediano plazo, con el propósito principal de ayudar a determinar la factibilidad financiera de un programa a mediano plazo de objetivos macroeconómicos y gasto gubernamental, y establecer la probabilidad de que los recursos del ahorro interno y crédito externo e interno que demanda el programa, estén disponibles en el momento oportuno.

La incorporación de un ejercicio de Modelos Macroeconómicos posibilitó las proyecciones macroeconómicas y fiscales de manera centralizada en la formulación del presupuesto. Asimismo, se promovió la conformación de un Comité Coordinador de Políticas Presupuestarias, que operó de manera experimental durante una gestión fiscal, dicho órgano estaba asesorado por una Unidad Técnica de Programación de mediano plazo y seguimiento de políticas.

06. Rediseño del Documento de Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos

Implicó el rediseño de la estructura del documento del Presupuesto

de Ingresos y Ley de Gastos, el cual fue modificado en su contenido.

En resumen, se observan las siguientes modificaciones:

- Se logra ahora una mejor precisión de los niveles de ingreso, gasto y financiamiento aprobado.
- Los presupuestos institucionales muestran en instituciones piloto los objetivos y metas programados para la gestión fiscal.
- En materia de información financiera, el documento del presupuesto ahora incluye elementos de análisis y de exposición de información como la Cuenta Ahorro-Inversión-Financiamiento.
- Se posibilita conocer el nivel de ahorro económico, la cifra del déficit o superávit presupuestario y la cuenta de financiamiento.
- Se incorpora la categoría proyecto y la utilización de la clasificación geográfica para determinar el impacto de la inversión en las áreas geográficas.

07. Desarrollo de un prototipo de Sistema de Información (BDU)

En un primer momento se estructuró un prototipo de sistema de información financiera, denominado Base de Datos Única (BDU), implementado en la gestión 2003, este sistema toma en consideración los cambios introducidos en la formulación del presupuesto y de su consiguiente impacto en la ejecución del mismo. La propuesta se fundamentó en aprovechar la infraestructura informática existente al año 2002, para desarrollar un sistema informático con los siguientes requisitos: incorporar datos de presupuesto para dar curso a la ejecución del mismo en la entonces Oficina Nacional de Presupuesto y Contraloría General de la República y recuperar información para que la Tesorería Nacional pudiera procesar el pago de los gastos presupuestarios.

Esta experiencia lograda en la implementación de la BDU en el año 2003, fue determinante para fortalecer la reforma de la administración financiera y crear las bases para el desarrollo e implementación del

Sistema de Gestión Financiera (SIGEF), en los órganos rectores y en todas las Instituciones del Gobierno Central, en el año 2004.

08. Modelo conceptual del Sistema de Contabilidad

Con el propósito de evolucionar de una contabilidad presupuestaria hacia una contabilidad patrimonial se asientan las bases para la implementación un nuevo sistema de contabilidad, sustentado en un conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos que permiten registrar, procesar, evaluar y exponer los hechos económicos y financieros que afectan o pueden afectar el patrimonio del Gobierno Central y de sus entes descentralizados.

Entre sus características se destacan la consideración al Gobierno Central como único ente contable, perteneciente a un sistema común, único uniforme aplicable a todos los organismos del sector público, que integra la información presupuestaria, del tesoro y patrimonio, expone en tiempo real la ejecución del presupuesto, la situación del tesoro y las variaciones patrimoniales de cada entidad.

Este nuevo modelo de contabilidad integra en el activo del Gobierno Central, los patrimonios netos de los organismos descentralizados, y de las empresas públicas no financieras, basado en la aplicación de los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.

09. Ley que crea la Dirección de Contabilidad Gubernamental

Mediante Ley 126 de julio del 2001 se crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DIGECOG) y se instituye el Sistema de Contabilidad Gubernamental, el cual en su función de nuevo órgano rector de la contabilidad gubernamental, se orienta hacia la modernización del sistema contable del Estado, permitiendo entre otras ventajas, evolucionar desde una contabilidad presupuestaria a una contabilidad patrimonial, orientada a la toma de decisiones en el marco de una gestión pública eficiente y transparente.

10. Nuevos procesos de ejecución del presupuesto de gastos

En materia de ejecución del presupuesto de gastos se incorpora

el mecanismo de programación de cuotas de gastos. Esta modalidad significa el establecimiento de prioridades de gastos proporcionadas por las instituciones al órgano rector, lo que determina el monto máximo de la cuota de gastos a la que deberá ajustarse la ejecución de los presupuestos institucionales.

Por otro lado, se redefinen los procesos institucionales que dan lugar a la ejecución del gasto, entre los que se encuentran: liquidación y pago de nómina; el servicio de la deuda pública; adquisiciones de bienes, contratación y ejecución de obras y servicios; pago de servicios básicos, transferencia y subsidios; gastos financiados con recursos de afectación específica y con cargo de rendición de cuentas; gasto por fondos rotatorios, cajas chicas y transferencias a organismos descentralizados y municipales.

11. Anteproyecto de ley del nuevo Marco Legal

En el orden de la nueva legislación necesaria para consolidar la Reforma se definen las propuestas para actualizar el marco legal que regula la Administración Financiera. En el año 2004 se logran elaborar anteproyectos de leyes, con miras a someterlas posteriormente al Congreso Nacional.

12. Implantación del Sistema de Gestión Financiera

A partir de la gestión 2004 se implanta el Sistema de Gestión Financiera (SIGEF), con el propósito de mejorar la calidad del gasto, de forma que posibilite la identificación precisa de las necesidades sociales, a partir de una gestión más orientada a conseguir resultados tangibles que garantice transparencia, mediante el uso de mecanismos de controles efectivos que permitan corregir desvíos respecto a las metas y montos previstos en cada período presupuestario.

En ese momento (2003) el SIGEF fue diseñado para operar con funcionalidades básicas que permitieran, entre otras actividades, formular el presupuesto, realizar la ejecución, capturar la información impositiva, y realizar pagos. Paralelamente se inició el desarrollo del Módulo de Compras y Contrataciones.

El SIGEF fue diseñado para operar los subsistemas de administración

financiera, mediante el uso de Intranet, para efficientizar la captura, proceso, y generación de información fiscal. Este sistema ha sido diseñado con un carácter de gradualidad, a partir de funcionalidades básicas para luego, durante su implementación, incorporar mejoras y actualizaciones de los distintos módulos del proyecto.

La primera versión de SIGEF tuvo los siguientes sistemas:

– **Subsistema de Presupuesto**

- Módulo de Formulación Presupuestaria.
- Módulo de Programación de Cuotas de Compromiso.
- Módulo de Modificaciones Presupuestarias.

– **Subsistema de Tesorería**

- Módulo de Pagos, a través de emisión de cheques.
- Módulo de captura de la recaudación de impuestos.
- Módulo de Administración de Cuentas Bancarias, (versión preliminar).

– **Subsistema de Contabilidad**

- Módulo de Ejecución de Gastos e Ingresos, (versión preliminar).
- Módulo de Contabilidad Patrimonial, (versión preliminar).

– **Subsistema de Crédito Público**

- Registro de deuda pública.

6.2.5. Resultado de la Reforma - Segunda Etapa

El avance más significativo en la gestión 2006–2007 lo constituye la promulgación de nuevas leyes y reglamentos sobre administración financiera. En este marco legal se incluyen como productos indirectos de la Reforma las leyes de planificación e inversión pública y creación del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

LEYES

- Ley 567–05 de Tesorería.
- Ley 6–06 de Crédito Público.
- Ley 423–06 Orgánica de Presupuesto.

- Ley 494-06 de Organización del Ministerio de Hacienda.
- Ley 340-06 y 449-06 de Compras y Contrataciones.
- Ley 5-07 del SIAFE.
- Ley 10-07 de Control Interno.
- Ley 496-06 de Organización de la SEEPYD.
- Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública.

REGLAMENTOS

- Reglamento de la Ley de Contabilidad. Decreto 605-06.
- Reglamento de la Ley de Tesorería. Decreto 441-06.
- Reglamento de la Ley de Crédito Público. Decreto 630-06.
- Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Hacienda. Decreto 489-07.
- Reglamento de Compras y Contrataciones. Decreto 490-07.
- Reglamento del sistema de Control Interno. Decreto 491-07.
- Reglamento Ley Orgánica de Presupuesto. Decreto 492-07.

En lo referente a los avances que la Reforma ha reportado en términos de la modernización y adecuación de la administración financiera pública a los requerimientos de un Estado moderno, se describen los principales logros alcanzados durante esta etapa:

En materia de modernización se intensificó el fortalecimiento de la capacidad institucional del Ministerio de Hacienda (MH), como órgano rector de la política fiscal, que le confiere su Ley. En ese orden, a partir de la gestión 2007, el MH dirige todas las fases del proceso presupuestario. La formulación del presupuesto de la gestión 2008, se realiza en los términos establecidos por la Ley Orgánica de Presupuesto, es decir, el MH elaboró y presentó el Presupuesto de Gastos Públicos, incluyendo el presupuesto del Gobierno Central e instituciones públicas descentralizadas y autónomas no financieras y de las instituciones públicas de la seguridad social.

Con anterioridad, en la gestión 2006, se había realizado otro avance significativo al transparentar la asignación a disposición del Poder Ejecutivo, al aplicarse el 5% y 1% del presupuesto en las Disposiciones Generales de la ley de gasto correspondiente al período fiscal de ese año. Posteriormente, esta iniciativa sería ratificada, para darle permanencia en el tiempo, por el artículo 32 de la Ley Orgánica

de Presupuesto, que explícitamente asigna un monto de gastos equivalente al cinco por ciento (5%) de los ingresos estimados del Gobierno Central para ser asignado durante el ejercicio presupuestario, y el artículo 33 que consigna anualmente una apropiación destinada a cubrir imprevistos generados por calamidades públicas equivalente al uno por ciento (1%).

En lo concerniente a la ejecución presupuestaria, se levantó la intervención de la DIGEPRES en la aprobación de gasto por cada solicitud que realizaban las instituciones en forma individual. Con esta medida se enfatiza y se fortalece la programación de cuotas de compromiso como único mecanismo de control del gasto a cargo de la Dirección General de Presupuesto, desplazando el carácter interventor de dicha oficina en la ejecución del presupuesto. Por otro lado, se simplificaron los procedimientos de ejecución del gasto puestos a disposición de las instituciones del Estado, contribuyendo a una mayor agilidad en los procesos de prestación de servicios públicos.

La implementación de esta medida se aplicó en dos fases: En el primer trimestre de la gestión del 2007, se incorporaron instituciones pilotos; y a partir del segundo trimestre se incorporaron todas las instituciones del Gobierno Central.

En cuanto al fortalecimiento del proceso de pagos, la Tesorería Nacional diseñó e implementó los procesos y procedimientos para sustituir el cheque como instrumento de pago por el de transferencias electrónicas. Esta mejora contribuye favorablemente a la implementación del sistema de Cuenta Única del Tesoro. La eliminación del uso de cheques, además de agilizar los procesos administrativos y eficientizar la gestión pública, se ha traducido en una significativa reducción de costos por concepto de emisión e impresión, estimado en más de 500,000 cheques mensuales, que a un costo promedio de emisión e impresión de unos cinco pesos (RD\$5), por unidad asciende a RD\$2,500,000 mensuales.

Con relación a la gestión de la deuda pública (servicio de la deuda), el Ministerio de Hacienda puso en funcionamiento la interfase entre el Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda Pública (SIGADE) y el

Sistema de Gestión Financiera (SIGEF). Este avance significó, entre otros aspectos, mejorar la programación de uso de divisas que realiza la Tesorería Nacional, de tal manera que a partir de esta nueva situación, el Banco Central de la República Dominicana sólo actúa como agente financiero intermediario del Gobierno para este efecto. Por otro lado, la gestión del servicio de la deuda pública en la Dirección General de Crédito Público, se vio fortalecida al tener que programar con treinta días (30) de antelación los vencimientos de deuda. Asimismo, la implementación del SIGADE facilitó la conciliación de la deuda pública con los acreedores externos e internos y la generación de reportes e informes del estado de la deuda pública.

En materia de contabilidad gubernamental en la gestión 2007, se presentaron los primeros Estados Financieros del Gobierno Central. Este avance significó la movilización de un equipo técnico de la DIGECOG para incorporar información sobre los activos no financieros (muebles e inmuebles) del Gobierno Central y conciliación de los pasivos del Estado (deuda pública).

Por otro lado, con el fin de ampliar la cobertura de información, se diseñó el subsistema UEPEX (Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos), orientado a las Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión, financiados total o parcialmente con préstamos y donaciones. Este subsistema comprende los procesos y procedimientos de gestión presupuestaria que involucran la formulación del presupuesto, la ejecución, la contabilidad, los desembolsos y los pagos.

El Sistema de Compras y Contrataciones, se extendió a un mayor número de instituciones del Gobierno Central. Asimismo, se desarrollaron acciones dirigidas a fortalecer en las instituciones los procesos y procedimientos administrativos de las contrataciones públicas, mediante un proceso de acompañamiento en la dotación de habilidades y destrezas en el uso de los componentes del sistema.

Por último, se diseñó un plan de capacitación permanente y regular del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI), dirigido a la formación y capacitación de los recursos humanos necesarios para una gestión eficiente y eficaz de la administración financiera del sector público.

En lo referente al Sistema de Gestión Financiera (SIGEF) se pone en producción efectiva el Módulo de Contabilidad Patrimonial, que se alimenta principalmente de los flujos de ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos y complementariamente de transacciones realizadas fuera del sistema (ajustes contables).

En el Módulo de Tesorería se implementó la funcionalidad de los pagos por transferencia electrónica. Este mecanismo vincula a la Tesorería Nacional con los bancos mediante el uso de tecnología de comunicación de última generación.

Con relación a deuda pública se informatizó la transmisión automática de datos del SIGADE al SIGEF en lo concerniente al servicio de la deuda pública. El enlace SIGEF-SIGADE implica relacionar sistemáticamente el registro en el SIGADE del pago del principal, pagos de intereses y comisiones, con su contraparte presupuestaria y contable en el SIGEF. A su vez, el de establecer un flujo informativo en ambas direcciones que cumplan con el modelo conceptual del organismo.

El Módulo de Presupuesto fue actualizado para incorporar en el Presupuesto de la Gestión 2008 a las Instituciones Públicas Descentralizadas y Autónomas no Financieras e Instituciones Públicas de la Seguridad Social.

En lo referente al Módulo de Compras y Contrataciones se ajustó a la nueva normativa sobre contrataciones públicas y se realizaron las pruebas internas del portal de compras que posteriormente se implementó dicho portal.

6.3. El Ministerio de Hacienda en el Contexto de la Reforma de la Administración Financiera.

El Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda (PEI-MH) tiene como base jurídica una serie de leyes aprobadas en su mayor parte entre los meses de diciembre de 2005 y enero de 2007.

Este paquete legislativo fue diseñado con el objetivo de implantar una administración financiera del Estado con capacidad para enfrentar

con eficiencia y eficacia las demandas sociales, políticas y económicas de la comunidad.

El nuevo marco legal imprime un elevado nivel de racionalidad a la gestión de la administración financiera e incorpora una estructura de controles internos y externos que propicia la transparencia en los mecanismos de obtención y aplicación de los recursos públicos. En tal sentido, el MH cuenta con un conjunto de normas orientadas a la actualización de sus atribuciones y a la adopción de los avances que ofrece la tecnología de la información. Entre las normas que definen el nuevo rol del MH se encuentran las siguientes:

1. Ley No. 494-06 de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda.

Esta ley organiza al Ministerio de Hacienda como la unidad encargada de todos los aspectos de la política fiscal, que incluye la política de ingresos, gastos y financiamiento públicos, así como del aseguramiento de su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

Por efecto de esta ley, el Ministerio de Hacienda está conformado por el Vice-Ministerio del Tesoro, el Vice-Ministerio de Presupuesto, Contabilidad y Patrimonio y el Vice-Ministerio Técnico-Administrativo.

Las funciones y atribuciones de sus Vice-Ministerios y Direcciones Generales o equivalentes, son ejercidas en calidad de autoridad delegada por el Ministro de Hacienda.

De conformidad con esta Ley el MH, está compuesto de la manera siguiente:

- Coordinación del Despacho.
- Unidad de Análisis y Política Fiscal.
- Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
- Unidad de Asuntos Jurídicos.
- Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.
- Área de Comunicación Social
- Asesores Especializados

- Dirección General de Política y Legislación Tributaria
- Dirección General de Crédito Público
- Tesorería Nacional
- Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado
- Lotería Nacional
- Área de Casinos y Juegos de Azar
- Dirección General de Presupuesto
- Dirección General de Contrataciones Públicas
- Dirección General de Contabilidad Gubernamental
- Dirección General de Bienes Nacionales
- Dirección General de Catastro Nacional
- Dirección de Administración de Recursos Financieros
- Dirección de Administración de Recursos Humanos
- Dirección de Administración de Bienes y Servicios
- Dirección de Administración de Recursos Tecnológicos y Comunicaciones.

Las instituciones descentralizadas y autónomas que corresponden al área de competencia del MH, se regulan por sus respectivas leyes orgánicas, y están bajo la tutela y supervigilancia del mismo Ministerio.

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

El PEI-MH, como parte de sus ejes estratégicos, procura entre otros aspectos, consolidar el proceso de implantación del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE) creado mediante la Ley No.5-07.

El propósito de la ley es el de preservar la unidad conceptual, normativa, sistémica y metodológica de todos los procesos que integran la Administración Financiera Gubernamental.

En tal sentido, la citada legislación está orientada a garantizar la unidad de mando y a asegurar la consistencia en la conducción de las finanzas públicas, la calidad en la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas.

3. Ley No. 423-06 Orgánica de Presupuesto del Sector Público.

Esta ley colocó a la Dirección General de Presupuesto, bajo la

dependencia del MH, otorgándole la capacidad suficiente para el ejercicio de una fuerte conducción y control de las finanzas públicas.

De igual modo, determina que la elaboración de los presupuestos del sector público, se enmarque en un escenario plurianual. En tal sentido, la ley ordena que en base a las proyecciones macroeconómicas, la formulación del presupuesto se derive de un ejercicio de planificación estratégica compatible con las necesidades de desarrollo económico y social.

4. Ley No. 567-05 de la Tesorería Nacional.

La Ley de Tesorería ordena todo lo relativo a la recepción de los ingresos, la custodia de los fondos y valores públicos, la administración de cuentas bancarias y los pagos dispuestos en el marco de la legislación vigente.

La misma 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 y determina que la administración de dichos recursos se realice bajo un sistema de Cuenta Única del Tesoro. En tal sentido, 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.

5. Ley No. 6-06 de Crédito Público.

Esta ley establece el marco regulatorio para la realización, por parte del Estado, de operaciones de endeudamiento con un nivel prudencial de riesgo financiero y abarca las operaciones de crédito público del Gobierno Central, de las Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras, de las Instituciones Públicas de Seguridad Social, de las Empresas Públicas no Financieras y de los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional, quedando excluidas de sus regulaciones

las Instituciones Descentralizadas y Autónomas Financieras y las Empresas Públicas Financieras.

Regula además, los tipos de operaciones de financiamiento y en qué momento se configura una operación de crédito público y cómo resulta alcanzado por los aspectos normativos e institucionales de la ley.

Crea un órgano colegiado denominado Consejo de la Deuda Pública, integrado por el Gobernador del Banco Central y los Ministros de Economía y de Hacienda, con las funciones de definición de políticas y estrategias de endeudamiento, junto con una supervisión general de los principales aspectos jurídicos y normativos que regulan el funcionamiento del sistema de crédito público.

La ley prevé una serie de pautas relacionadas con la ejecución, registro y pago del servicio de la deuda, que responden a la necesidad de fijar los aspectos sustanciales que deben ser cumplidos por los distintos actores que intervienen en el proceso para una eficaz gestión de la deuda pública.

6. Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones y su Modificación, Ley No. 449-06.

Esta ley norma todo lo relativo a los procesos de contratación de bienes, obras, servicios y concesiones. Establece como ámbito de aplicación, a todo el sector público e incluye a cualquier institución que contrate con fondos públicos.

Asimismo, crea la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP), como órgano rector del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas. Este organismo, como unidad funcional del Ministerio de Hacienda debe crear y mantener un sistema de información de precios, basado en valores de mercado y en los precios establecidos en los contratos firmados por los distintos organismos públicos.

De igual forma, la DGCP, debe operar aplicando el criterio de centralización de políticas y normas y descentralización de la gestión de las compras y contrataciones, dejando la función propia de las adquisiciones en las instituciones sujetas a esa ley.

6.3.1 Rol del Ministerio de Hacienda.

El Ministerio de Hacienda tiene como responsabilidad elaborar y proponer al Poder Ejecutivo la política fiscal del gobierno, la cual comprende los ingresos, los gastos y el financiamiento del sector público, así como conducir la ejecución y evaluación de la misma, asegurando la sostenibilidad fiscal en el corto, mediano y largo plazo, en el marco de la política económica del Gobierno y de los lineamientos estratégicos que apruebe el Consejo Nacional de Desarrollo.

La estructura del Ministerio está conformada por el Viceministerio del Tesoro, Viceministerio de Presupuesto, Contabilidad y Patrimonio y Viceministerio Técnico-Administrativo, los que dependerán directamente del titular de la institución.

Dentro de sus principales atribuciones se encuentran las siguientes:

- Dirigir la política fiscal global del Gobierno y sus componentes: ingresos, gastos y financiamiento garantizando que la misma sea sustentable en el corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar, implantar y mantener el sistema de estadísticas fiscales.
- Elaborar el marco financiero plurianual y preparar el Presupuesto Plurianual del Sector Público no financiero y sus actualizaciones anuales, debidamente compatibilizado con el Plan Plurianual del Sector Público, así como someterlo a la aprobación del Consejo Nacional de Desarrollo.
- Dirigir el proceso de formulación del Presupuesto General del Estado, la coordinación de su ejecución, que comprende la programación de la ejecución y las modificaciones presupuestarias, así como su evaluación. Igualmente, dirigirá el proceso de aprobación de los presupuestos anuales de las entidades que componen el sector público empresarial no financiero y el seguimiento de la ejecución de los mismos.
- Dirigir la Administración Financiera del Sector Público no financiero y sus sistemas relacionados, a través de los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público, contabilidad gubernamental,

contrataciones públicas y administración de bienes muebles e inmuebles del Estado.

- Elaborar y proponer la legislación de los regímenes tributario y aduanero, así como velar para que los mismos operen en un marco de legalidad, eficiencia y transparencia.
- Formular políticas que tiendan a la contención del gasto y al mejoramiento del resultado fiscal, así como a mejorar la eficacia, eficiencia y calidad del gasto público.
- Aprobar la política de contrataciones públicas de bienes, obras, servicios y concesiones y velar por su adecuada ejecución y transparencia.
- Organizar, llevar y administrar el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- Regular y conducir los procesos de autorización, negociación y contratación de préstamos o emisión y colocación de títulos y valores, así como dirigir y supervisar el servicio de la deuda pública.
- Supervisar y administrar la implantación del Sistema de Cuenta Única del Tesoro.
- Emitir y supervisar la aplicación de las políticas y normas contables aplicables al Sector Público no Financiero, así como llevar la contabilidad general integrada del Gobierno Central.
- Elaborar y publicar en forma periódica los estados presupuestarios, financieros y económicos consolidados del Gobierno Central y de las demás instituciones que conforman el Presupuesto General del Estado.
- Definir la estrategia y política de sensibilización, capacitación y entrenamiento orientados al perfeccionamiento del personal del sector público relacionado con la política y gestión fiscal y la Administración Financiera del Estado, así como desarrollar los programas de capacitación y entrenamiento.

- Ordenar y otorgar las licencias respectivas a todos los juegos de azar, tales como la lotería nacional, sorteos, rifas benéficas, casinos y establecimientos de juegos de azar, máquinas tragamonedas y otros juegos electrónicos, bingos y cualquier otra manifestación de los mismos, e inspeccionar el cumplimiento de las normativas relativas a dichas actividades.

Los principales roles y responsabilidades del Ministerio de Hacienda están claramente reflejados en la misión que se le ha asignado en el PEI-MH que dice:

- **Mantener y asegurar la disciplina fiscal.**
- **Contribuir a la estabilidad macroeconómica.**
- **Diseñar y conducir una eficiente y equitativa política de ingresos, gastos y financiamiento.**

Con respecto a la contribución que el Ministerio debe aportar para la estabilidad macroeconómica, sus roles en este aspecto están relacionados con la responsabilidad de diseñar, impulsar y gerenciar una política fiscal absolutamente coherente y balanceada con la política monetaria y la balanza de pagos, que a su vez asegure recursos financieros para la superación gradual de las inequidades sociales existentes y estimule la inversión pública y privada en medios de producción, sea ésta de origen nacional o extranjero. Para tales efectos contará con áreas especializadas en estadísticas, análisis y estudios fiscales, en el diseño de la política fiscal a mediano y largo plazo, en legislación y política tributaria y en política presupuestaria anual.

Otro conjunto de roles del Ministerio de Hacienda está en asegurarse que la política fiscal que diseñó, una vez aprobada por el Presidente de la República, sea ejecutada tal como fue concebida por las áreas responsables de recaudar los ingresos previstos, ejecutar los gastos presupuestados, administrar el financiamiento público y preservar el patrimonio público. Para ello, realizará la ejecución de los ingresos públicos a través de áreas especializadas en administración tributaria y aduanera, coordinará y evaluará que la ejecución del presupuesto de gastos se realice de acuerdo con la ley y la política aprobada; tendrá a su cargo la obtención del financiamiento autorizado en las mejores condiciones posibles del

mercado, así como la atención oportuna del servicio de la deuda; y por último, preservará el patrimonio público, incluyendo el tesoro público.

El Ministerio de Hacienda también tiene el rol fundamental de impulsar que todas las acciones gubernamentales se realicen en un marco de disciplina fiscal, lo que implica asegurar que la programación, ejecución y control de los ingresos, los gastos y el financiamiento público se ejecuten en un contexto de:

- Planificación estratégica y presupuestaria institucional.
- Evaluación y priorización de proyectos de inversión.
- Presupuesto Plurianual.
- Combate a la elusión y evasión tributaria.
- Asignación de recursos basada en resultados.
- Medición de requerimientos futuros de recursos por las decisiones presentes sobre gastos corrientes o de capital.
- Contrataciones públicas basadas en la publicidad de las mismas y competencia entre ofertantes.
- Unidad y equilibrio permanente de caja, así como pago a proveedores, contratistas y acreedores dentro de los términos pactados.
- Registro y protección del patrimonio público, sea este de dominio público o privado.
- Solvencia fiscal estructural.
- Acceso al mercado de capitales y administración eficiente de pasivos.
- Disponer de información sobre la gestión y situación financiera en tiempo real y publicidad oportuna de la misma.
- Medición y análisis de la satisfacción del usuario por los bienes y servicios públicos recibidos.
- Vigencia real de un sistema de evaluación del desempeño.
- Rendición de Cuentas por los insumos utilizados y productos logrados.
- Control externo oportuno y eficaz de las cuentas públicas.
- Transparencia Fiscal.

Por último, para cumplir con los roles y responsabilidades señaladas, el Ministerio de Hacienda debe dotarse de la capacidad administrativa (recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos) suficiente para

cumplir los roles anteriores con idoneidad, eficacia, eficiencia y calidad, rindiendo cuenta por los recursos utilizados y resultados logrados.

6.3.2 El Ministerio de Hacienda en el contexto de la Estrategia Nacional de Desarrollo.

La Estrategia Nacional de Desarrollo (END) es el instrumento que se ha dado a la nación para dirigir sus esfuerzos y conseguir un mejor país en los próximos 20 años. Esta iniciativa del Estado Dominicano, que se dio a la luz pública en el 2007, constituye la visión a largo plazo, donde las fuerzas económicas, sociales y políticas aunan esfuerzos para propiciar las condiciones que auspicien un desarrollo sostenido que permita a la República Dominicana pasar a formar parte de las naciones del primer mundo.

El MH, como uno de los principales ministerios del Gobierno Dominicano, no puede actuar de espaldas a las directrices que en materia de conducción de las políticas públicas a largo plazo, haya establecido el Superior Gobierno con el consenso de todas las fuerzas que inciden en la vida democrática republicana. La apropiada gestión de las finanzas públicas, es una condición determinante para la obtención de los objetivos planteados en la END. Es misión del MH propiciar las condiciones para que el Estado cuente con una adecuada política de ingresos, gastos y financiamiento, sostenibles en el largo plazo, que permita contar con los recursos de manera oportuna y suficiente, para materializar los objetivos de la END.

El principal objetivo de la END es convertirse en una guía que oriente las iniciativas privadas y estatales, y de ninguna manera constituye una camisa de fuerza que inhiba las ejecutorias de los gobiernos, ni los agentes económicos. Así lo ha entendido el Ministerio de Hacienda, y por lo tanto ha tomado los lineamientos de la END para la preparación del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2011–2015.

En lo referente a las finanzas públicas, la END ha indicado en su Eje III, cuales son los logros a alcanzar. El mismo plantea, que debe iniciarse un proceso de reestructuración fiscal integral, tanto por el lado del ingreso como de los gastos, orientado a:

- 1) Elevar la eficiencia y equidad de la estructura tributaria.
- 2) Consolidar en el código tributario los regímenes de incentivos.
- 3) Racionalizar los esquemas tarifarios en la provisión de servicios públicos.
- 4) Elevar la calidad del gasto público en todos los niveles de gobierno.
- 5) Cumplir con los acuerdos comerciales internacionales comprometidos.
- 6) Garantizar la sostenibilidad fiscal a largo plazo.

Como producto del proceso de elaboración del PEI-MH, se adoptó una propuesta de misión y visión. La propuesta de misión reza así: “Mantener y asegurar la sostenibilidad fiscal, contribuyendo a la estabilidad macroeconómica, mediante el diseño y conducción de una eficiente y equitativa política de ingresos, gastos y financiamiento públicos”. Como puede deducirse de esta propuesta de misión, la misma está plenamente articulada con los lineamientos de la END, específicamente con lo concebido en el Eje Estratégico III.

De los tres objetivos estratégicos del PEI-MH, el Objetivo 1: “Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo”, coincide plenamente con lo planteado en el Eje III de la END.

Para garantizar la estabilidad macroeconómica, la END establece que esto debe lograrse consolidando los mecanismos de coordinación de la política fiscal, monetaria, cambiaria y crediticia, con el propósito de impulsar el crecimiento económico, reducir su volatilidad y atenuar los efectos negativos de los choques externos.

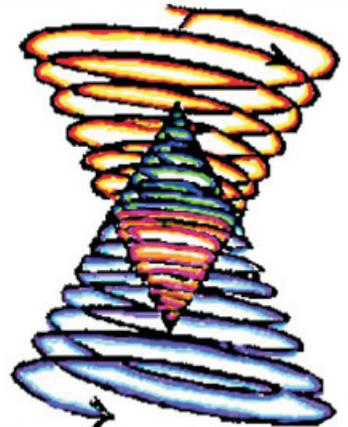
En este sentido el PEI-MH, en el marco del Objetivo 1, ha planteado tres estrategias:

- 1) Potenciar la dirección de la política de ingresos del gobierno;
- 2) Mejorar el diseño y gestión de la política de gasto público;
- 3) Optimizar la dirección de la política de financiamiento.

Con estas tres estrategias el MH contribuye en la coordinación de la política fiscal con las demás políticas, para garantizar la estabilidad macroeconómica.

Es digno de resaltar la estrecha colaboración que se ha logrado, entre el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo; el primero como órgano rector y ejecutor de la política fiscal; y el segundo como coordinador y ejecutor de la END y rector de la planificación del Estado y de la política de inversión pública.

VII. Análisis de las Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas



Como toda organización, el Ministerio de Hacienda (MH), para el adecuado cumplimiento de su misión, debe reaccionar estratégicamente a las fuerzas impulsoras y restrictivas que caracterizan el entorno político, legal, institucional, económico, socio cultural, medioambiental y tecnológico en el cual desempeña sus funciones.

Para ello es conveniente tener presente aquellas variables que generan dichas fuerzas y sobre las que el MH debiera tomar posición, implementando los cursos de acción necesarios para minimizarlas, (en el caso de que las fuerzas sean restrictivas), o para aprovecharlas, (en el caso que sean fuerzas impulsoras), según corresponda.

En el ámbito político, **legal e institucional**, las principales fuerzas externas del entorno del quehacer del MH están relacionadas con:

- El resultado de las últimas elecciones congresuales y municipales (el pasado mes de mayo 2010) ha generado un escenario favorable para promover y consolidar el proceso de reforma de la administración financiera que el MH está impulsando, sancionando las leyes que se requieran para tal efecto, a partir de un alto nivel de comunicación directo con la Asamblea Nacional. Por otro lado, es necesario también tener presente que los cambios gubernamentales a nivel de los órganos subnacionales de gobierno introducirá una mayor presión, dada la frecuente movilidad laboral, para volver a invertir recursos en capacitación de los nuevos funcionarios y operadores en el área de administración financiera, ocasionando, como suele suceder, una reducción en el nivel de desempeño de la gestión financiera (particularmente de la capacidad de ejecución apropiada de los presupuestos públicos) durante los primeros meses de producido el cambio de gobierno. Ante esto, el MH debiera promover la institucionalización de la carrera administrativa financiera y de la carrera administrativa municipal, así como el desarrollo de programas de capacitación virtual que permitan grandes coberturas de discentes de manera simultánea.
- Las elecciones presidenciales que se avecinan para el año 2012, genera una fuerza restrictiva al introducir una mayor incertidumbre

sobre la continuidad del indispensable apoyo político para avanzar en la profundización de la reformas en materia de gestión de finanzas públicas. En tal sentido, el MH debiera fortalecer los mecanismos de coordinación con las distintas fuerzas políticas y la sociedad civil a fin de expandir la red de actores involucrados que apoyan el proceso de reforma, lo cual implica que conozcan el plan de reforma y sus consecuencias para la mejora de la administración financiera gubernamental.

- La reciente promulgación, en enero 2010 de la nueva Constitución Política, genera por un lado, fuerzas impulsoras en materia de transparencia y supervisión de la reforma de la administración financiera, al consolidar las funciones de control del Congreso de la República. Ante ello, el MH debiera promover la implementación de mecanismos de transparencia y educación ciudadana, así como de mayores flujos de información presupuestal y financiera al Congreso de la República a fin de que conozcan mejor los niveles de desempeño institucional en materia del logro de resultados y ejecución del gasto.
- El conjunto de leyes en materia de administración financiera que se han aprobado en los últimos años, ha sido fundamental para consolidar el marco normativo que promueve la reforma. En tal sentido, el MH debiera aprovechar esta fuerza impulsora y velar por un estricto cumplimiento de tal normativa.
- Asimismo, la existencia de una Estrategia Nacional de Desarrollo (END), brinda un entorno propicio para enmarcar los procesos de planificación y programación institucional, por lo que el MH debiera promover la discusión y aprobación de la END, así como la consolidación de una cultura de planeamiento estratégico dentro de la institución, esfuerzo que se ha iniciado con la elaboración del PEI-MH, 2011-2015.

A nivel **económico**, las principales fuerzas que inciden sobre la actuación del MH son:

- El crecimiento así como la estabilidad de precios que viene gozando la economía dominicana, constituyen fuerzas

impulsoras para la consolidación del proceso de reforma de la administración financiera, no sólo porque en este escenario se incrementan los recursos públicos sino porque mejoran sustantivamente los niveles de predictibilidad de las medidas económicas y sus efectos. Ante ello, el MH debiera desarrollar una política fiscal que promueva el crecimiento del producto bruto interno potencial y que se coordine armónicamente con la política monetaria, a fin de tener un impacto sinérgicamente mayor a nivel macroeconómico.

- La volatilidad de los precios internacionales de los commodities aumenta la incertidumbre y reduce la previsibilidad de los pronósticos económicos. De manera análoga, la inestabilidad del tipo de cambio y de la tasa de interés reducen el comercio y la inversión y con ello se merman las transferencias y recaudaciones. Por otro lado, tasas de interés crecientes complican la gestión presupuestaria de la deuda pública. Ante ello, el MH debiera implementar una política fiscal prudente que preserve la solvencia de la economía pública en el mediano plazo.
- El nivel de riesgo país es muy importante para la promoción de las inversiones, al influir en el costo del financiamiento público y privado, y con ello, incide directamente en el nivel de actividad económica, de la cual depende la recaudación de los ingresos públicos y la presión por mayores gastos en el área social. Ante ello, el MH debiera desarrollar y ejecutar un plan de mejora de la competitividad y de la calificación crediticia internacional.
- La profundización de la integración comercial, mediante la suscripción de tratados y acuerdos comerciales y fiscales, genera una oportunidad para un mayor crecimiento económico a mediano plazo; sin embargo, en el corto plazo, impacta negativamente en la recaudación y en el nivel de actividad de ciertos sectores económicos que deben ser compensados fiscalmente. Por ello, el MH debiera desarrollar una política fiscal consistente con una mejora de la competitividad del país.
- La existencia de gastos tributarios y la creciente demanda por expandirlos, por parte de ciertos grupos políticos y sociales, que ven en la renuncia tributaria o similar, una medida apropiada y

sustitutiva del gasto focalizado en beneficio de una población o sector específico. La progresiva reducción del gasto tributario mejorará los niveles de transparencia y eficiencia del gasto público. En este mismo sentido, el reemplazo progresivo de subsidios universales por apoyos focalizados, cada vez más específicos, como en el caso del GLP y la CDEEE, permitirán la reasignación de fondos a otros sectores y acciones gubernamentales prioritarias. Ciertamente, estas medidas requieren de gran apoyo político, lo mismo que debe lograr el MH, no sólo en los partidos, sino también en la sociedad civil, con una adecuada estrategia comunicacional. En lo que al sector eléctrico en particular se refiere, el MH debiera promover el diseño y ejecución de un plan de acción, velando para cumplir con los compromisos asumidos con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

- El hecho de tener un acuerdo con el FMI constituye una fuerza impulsora, dado que promueve las reformas estructurales y la consolidación de la disciplina fiscal, pero también restrictiva, por la resistencia que genera en los sectores sociales.
- El impacto socioeconómico del terremoto de Haití, que si bien en el corto plazo promueve la reactivación económica dominicana, pues muchas de las empresas que se encargarán de la reconstrucción del vecino país serán dominicanas, también crea un ambiente potencialmente desfavorable para la implementación del PEI-MH, pues la aguda crisis social, económica e institucional haitiana puede desviar la atención de ciertos temas prioritarios. En este sentido, el MH debiera efectuar una labor de monitoreo a la evolución de esta situación y diseñar un plan de contingencia para manejar las posibles consecuencias de la situación haitiana.
- El financiamiento de Petrocaribe y la política exterior de Venezuela es una variable cuyo análisis no puede estar fuera del entorno hacendario. La posibilidad de contar con financiamiento, en condiciones concesionales, hace necesario consolidar fuentes contingentes de financiamiento para el Estado y elevar los rendimientos del uso de esta fuente de financiamiento.

- Asimismo, es conveniente que el MH promueva un mayor posicionamiento de la imagen del país en el exterior, particularmente en el mundo financiero, dado los efectos que ello tiene en la generación de mayores niveles de inversión y flujos de divisas.

A nivel **ambiental y tecnológico**, el quehacer del MH está influido por:

- La existencia de fenómenos naturales adversos de magnitud que no sólo afectan los patrones de crecimiento económico y por tanto de la recaudación, sino que conducen a una reestructuración de la programación presupuestaria, alterando el cumplimiento de los fines y objetivos originalmente previstos para el respectivo año fiscal. Por otro lado, la solidaridad internacional y el incremento en el flujo de divisas mejora la posición externa del país y la situación de la balanza de pagos. En este escenario, con fuerzas restrictivas e impulsoras, el MH debiera reaccionar apropiadamente frente a tales eventos ambientales.
- La constante innovación tecnológica genera posibilidades de actualizarse pero también de quedarse a la zaga, en la disposición y uso de hardware y software de última generación, sistemas que requieren adicionalmente de personal cada vez más capacitado y especializado, frente a lo cual el MH debiera continuamente estar evaluando la necesidad de actualizar su parque informático.
- Además del cambio tecnológico, la modificación de los estándares de intercambio de información y por tanto de los flujos de comunicación entre las distintas instituciones públicas y privadas, así como los estándares de seguridad de información frente a virus, hackers y demás, genera un conjunto de oportunidades y riesgos que el MH debiera contemplar a través de un apropiado análisis de tecnologías de información y comunicación.

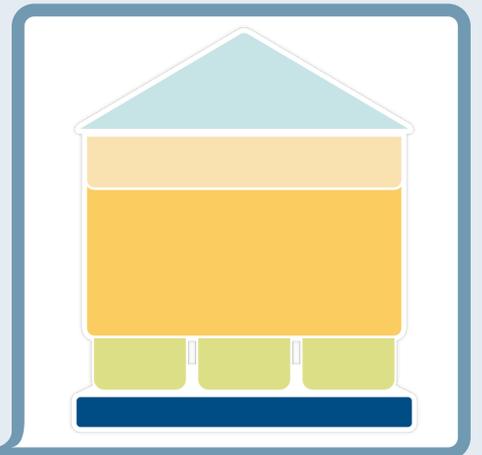
Por último, dentro de las condiciones **sociales y culturales**, que impactan en el desempeño de las funciones del MH, se destacan:

- La inseguridad jurídica y ciudadana demanda cada vez más, crecientes niveles de gasto e inversión pública y genera mayores costos transaccionales que reducen el nivel de crecimiento

económico de la economía. Frente a esta situación, el Ministerio de Hacienda debiera promover la implementación de una política integral, que logre el resultado buscado, a partir de la coordinación sinérgica y conjunta de las distintas instituciones públicas que tienen que ver con esta problemática.

- La migración e inmigración genera presiones positivas, (por ejemplo al aumentar el nivel de remesas del exterior y transferencia de tecnología); y negativas, (al demandar mayores gastos sociales para los migrantes), por lo que el MH debiera hacer un análisis cuantitativo del impacto económico de los flujos migratorios a fin de promover la adopción de una política específica sobre el particular.
- La corrupción no sólo afecta el crecimiento económico, sino que mina la legitimidad del Estado, cuyas finanzas públicas el MH administra. En tal sentido, se debe promover un plan de acción para reducir la percepción ciudadana sobre el enriquecimiento ilícito, impulsando desde la perspectiva fiscal, un esfuerzo serio y consistente para mejorar la transparencia en la gestión pública, particularmente en el ámbito presupuestario y de las contrataciones públicas.
- La estabilidad democrática que goza el país, así como una mayor participación del MH en espacios institucionales con la sociedad civil, constituyen fuerzas impulsoras del proceso de reforma de la GFP, al consolidar las alianzas con aliados no gubernamentales en este esfuerzo y al legitimar los procesos de cambio.

VIII. Marco Estratégico del Ministerio de Hacienda



 El Marco Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda establece el conjunto de definiciones fundamentales, a partir de las cuales, se han coordinado los resultados y metas a ser logrados en el período 2011–2015.

El mismo incluye:

- 1. La definición, previsión y proyección del quehacer estratégico del Ministerio de Hacienda en materia de política y gestión fiscal.**
- 2. La direccionalidad, administración y pensamiento estratégico institucional.**
- 3. La articulación, cohesión, consistencia e integración institucional y sectorial.**
- 4. El tránsito de lo que es a lo que debe ser el MH.**
- 5. La trascendencia histórica institucional.**
- 6. Un enfoque integral y sistémico de la planeación estratégica.**
- 7. La participación y compromiso con el cambio en los colaboradores institucionales.**

El Marco Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda está integrado por su Misión, Visión, Valores, Ejes y Objetivos Estratégicos.

La Misión del Ministerio, que establece el quehacer fundamental de la institución, contiene tres atributos pertinentes:

- 1. Mantener y asegurar la disciplina y sostenibilidad fiscal.**
- 2. Contribuir con la estabilidad macroeconómica.**
- 3. El diseño y conducción de una eficiente y equitativa política de ingresos, gastos y financiamiento públicos.**

La Visión, que es la proyección en el tiempo del quehacer fundamental del Ministerio, define tres atributos esenciales en la misma:

- 1. Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas.**

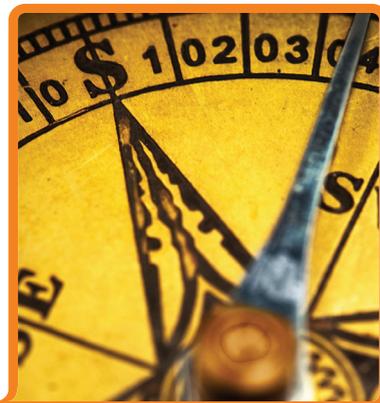
- 2. Contar con un personal altamente calificado para favorecer el desempeño extraordinario.**
- 3. Poseer tecnología de punta que optimice y eficiente sus resultados.**

Para posibilitar el logro efectivo de la Misión, Visión y operacionalizar los mismos, se definieron tres ejes estratégicos y los objetivos estratégicos correspondientes.

De cara a regular el comportamiento de los colaboradores del Ministerio de Hacienda responsables o involucrados en el logro del Marco Estratégico y Plan de Desarrollo, se definieron seis (6) valores que deben marcar las pautas de comportamiento de quienes trabajan en dicho Ministerio. En el esquema tres (3) se definen los mismos.

8.1 VISIÓN

Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.

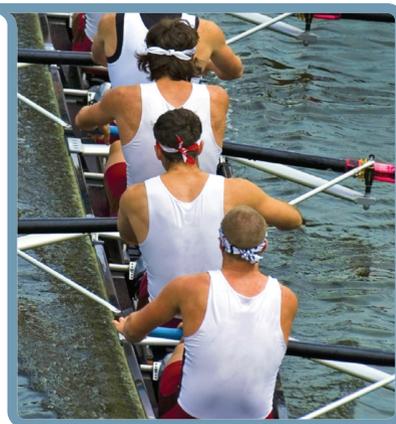


8.2 MISIÓN

Mantener y asegurar la disciplina y sostenibilidad fiscal, contribuyendo a la estabilidad macroeconómica, mediante el diseño y conducción de una eficiente y equitativa política de ingresos, gastos y financiamiento públicos.

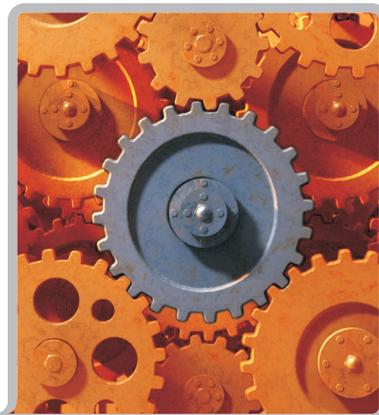
8.3 VALORES

1. **Transparencia.** Manejamos con honestidad los recursos asignados, rindiendo cuenta y abiertos al escrutinio público.
2. **Responsabilidad.** Realizamos con dedicación, esmero y puntualidad los compromisos asumidos, excediendo siempre las expectativas esperadas.
3. **Calidad.** La excelencia es nuestra meta, siempre actuamos mejorando continuamente lo que hacemos.
4. **Equidad.** Las oportunidades de crecimiento, desarrollo y bienestar son para todos, sus méritos la determinan.
5. **Trabajo en equipo.** Actuamos convencidos que juntos lo hacemos mejor.
6. **Unidad.** Cohesionados e integrados mantenemos la direccionalidad y el logro de nuestra metas y objetivos.



8.4 EJES ESTRATÉGICOS

- Diseño de la política fiscal.
- Gestión fiscal eficiente.
- Fortalecimiento institucional.



8.4.1. Diseño de la política fiscal.

Con este eje se busca apoyar efectivamente el cumplimiento de las funciones del Estado de una economía social de mercado, relacionadas con la estabilidad y la promoción de un crecimiento estable y sostenido de la economía, la asignación eficiente y eficaz de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades de la política gubernamental y la distribución equitativa de las oportunidades al interior de la sociedad dominicana, por medio del diseño e implementación de una política fiscal sostenible, creíble y transparente.

8.4.2. Gestión fiscal eficiente.

Este eje procura consolidar las instituciones, sistemas y procesos con los que opera la Hacienda Pública, a fin de lograr de manera efectiva los resultados esperados por la política fiscal, fortaleciendo la disciplina fiscal y la rendición de cuentas a través de la modernización de los sistemas gubernamentales de presupuesto, tesorería, contabilidad, endeudamiento, contrataciones, patrimonio y pensiones.

8.4.2. Fortalecimiento institucional.

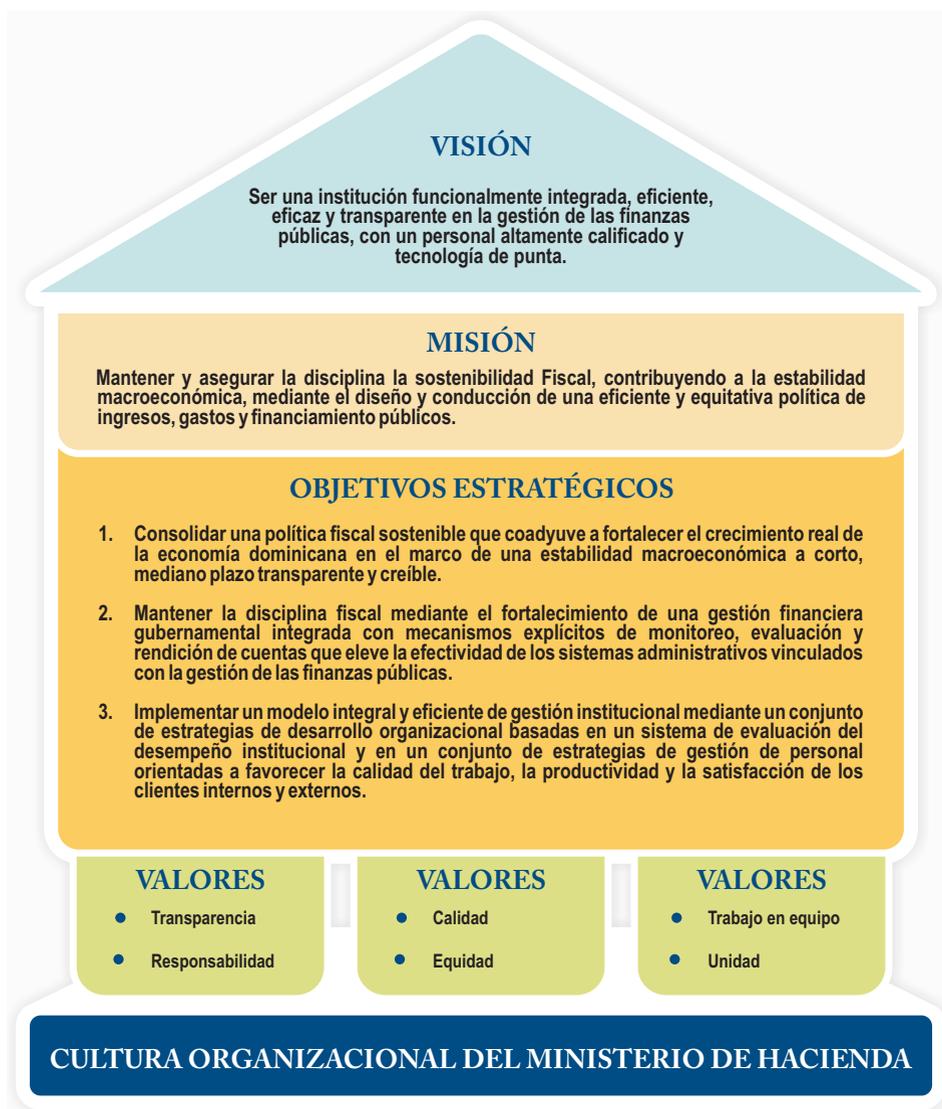
Este eje procura el desarrollo y consolidación de todos los procesos relacionados con el arreglo estratégico, normativo, de gestión humana e institucional del Ministerio de Hacienda que aseguren un cumplimiento efectivo y con calidad de los objetivos estratégicos institucionales, moviendo al Ministerio a un desempeño extraordinario y de excelencia organizacional.

8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



1. Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo.
2. Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismo explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas.
3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de personal orientadas a favorecer la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción de los clientes internos y externos.

8.6 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE HACIENDA



IX. Tabla de Objetivos y Estrategias



Tablas de Objetivos y Estrategias

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DERIVADAS	DEFINICIÓN
<p>Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.</p>	<p>Diseño de la Política Fiscal</p>	<p>1. Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>1.1 Potenciar la dirección de la política de ingresos del gobierno</p>	<p>Esta estrategia tiene como objetivo mejorar el diseño, el análisis y la evaluación de la política de ingresos públicos a través de la realización de estudios que evalúen el comportamiento de los mismos, y velar por el adecuado marco normativo.</p>
	<p>Gestión Fiscal eficiente.</p>	<p>2. Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas.</p>	<p>1.2 Mejorar el diseño y gestión de la política de gasto público.</p> <p>1.3 Optimizar la dirección de la política de financiamiento</p> <p>2.1 Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera estatal.</p> <p>2.2 Consolidar mecanismos de monitoreo y evaluación de la gestión fiscal y el acceso al ciudadano de la información.</p>	<p>Adecuar el diseño y la gestión de la política de gasto público para promover la asignación eficaz, eficiente y equitativa de los recursos acorde con la Estrategia Nacional de Desarrollo.</p> <p>Formular y ejecutar una política de crédito público que garantice el mejor acceso al financiamiento y sostenibilidad de la deuda.</p> <p>Ampliar la cobertura institucional del SIGEF sobre el sector público no financiero para favorecer una administración financiera eficiente e integral que permita optimizar la captación, uso y registro de los recursos de la hacienda pública, tanto financieros como patrimoniales.</p> <p>Establecer un sistema de información acorde a los estándares internacionales que contribuya a mejorar el proceso de toma de decisiones brindando información sobre la gestión fiscal del Estado a partir de un cuadro de mando integral con indicadores de desempeño y procesos sistemáticos de evaluación de la gestión.</p>
	<p>Fortalecimiento Institucional.</p>	<p>3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de personal, orientadas a favorecer la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción de los clientes internos y externos.</p>	<p>3.1 Fortalecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.</p> <p>3.2 Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos</p> <p>3.3 Fortalecimiento de los Sistemas de Información y Servicios de Atención al Ciudadano.</p>	<p>El fortalecimiento del programa de desarrollo organizacional está orientado a mejorar de forma efectiva los aspectos normativos, organizacionales, procedimentales del MH con el propósito de contribuir a la generación de una cultura de trabajo fundamentada en la calidad y la excelencia organizacional.</p> <p>El fortalecimiento del programa de la gestión humana procura centrar sus esfuerzos en la gestión estratégica y del desempeño del talento humano, a asegurar el desarrollo de las capacidades humanas, el mejoramiento de la productividad laboral y centrado en los valores institucionales del MH.</p> <p>Esta estrategia está orientada a disponer de una plataforma tecnológica de punta y estandarizada, así como a elevar la capacidad de atención y servicio al ciudadano, contribuyendo a la transparencia y asegurando la integridad de la información del MH.</p>

X. Tabla de Resultados



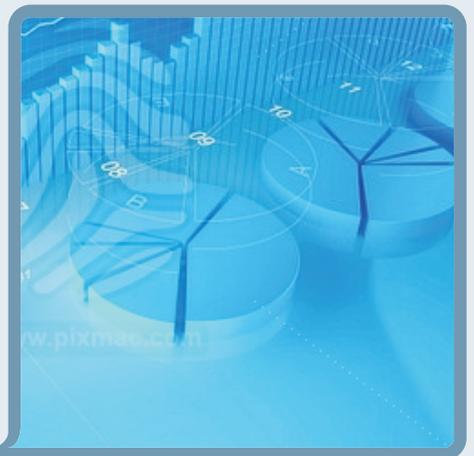
Tabla de Resultados

VISIÓN AL 2015	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DERIVADAS	RESULTADOS ESPERADOS		
<p>Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.</p>	<p>Diseño de la Política Fiscal</p>	<p>1. Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>1.1 Potenciar la dirección de la política de ingresos del gobierno</p>	<p>1.1.1 Elusión y evasión reducida. 1.1.2 Gasto tributario optimizado.</p>		
			<p>1.2 Mejorar el diseño y gestión de la política de gasto público.</p>	<p>1.1.3 Fiscalidad internacional monitoreada 1.2.1 Políticas de gastos implementadas y alineadas a la Estrategia Nacional de Desarrollo. 1.2.2 Gasto público optimizado y evaluado.</p>		
			<p>1.3 Optimizar la dirección de la política de financiamiento público.</p>	<p>1.3.1 Deuda sostenible 1.3.2 Portafolio de deuda balanceado. 1.3.3 Mercado de deuda doméstica desarrollado. 1.3.4 Calificación crediticia mejorada.</p>		
			<p>Gestión Fiscal eficiente.</p>	<p>2. Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas.</p>	<p>2.1 Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera gubernamental.</p>	<p>2.1.1. Bienes muebles e inmuebles inventariados a nivel nacional. 2.1.2. Cuenta Única del Tesoro implementada en el Gobierno Central. 2.1.3. Presupuesto orientado a resultados implementado con el Gobierno Central.</p>
					<p>2.1 Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera gubernamental.</p>	<p>2.1.4. Sistema de Adquisiciones Único, Estandarizado e implementado en el Sector Público no Financiero. 2.1.5. Sistema de Contabilidad Uniforme implantado en el Sector Público no Financiero.</p>
					<p>2.1 Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera gubernamental.</p>	<p>2.1.6. Sistema de cotizantes activos y pensionados del sistema de reparto estatal implementado. 2.1.7. SIGEF implementado en todas las instituciones de Sector Público no financiero.</p>
					<p>2.1 Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera gubernamental.</p>	<p>2.1.8. Firma digital implementada en la gestión transaccional de los sistemas hacendarios.</p>
					<p>2.1 Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera gubernamental.</p>	<p>2.1.9. Sistema Nacional de capacitación y Certificación Hacendario implementado.</p>

Tabla de Resultados

VISIÓN AL 2015	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DERIVADAS	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.</p>	<p>Fortalecimiento Institucional.</p>	<p>3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona</p>	<p>2.2 Consolidar mecanismos de monitoreo y evaluación de la gestión fiscal y el acceso al ciudadano de la información.</p>	<p>2.2.1 Portal de Transparencia Hacendaria desarrollado</p> <p>2.2.2 Sistema de monitoreo de la gestión de las finanzas públicas implementados.</p>
			<p>3.1 Fortalecimiento del programa de Desarrollo organizacional</p>	<p>3.1.1 Fortalecida la normalización de la gestión institucional del MH</p> <p>3.1.2 Comprometidas las áreas funcionales y colaboradores del MH con el marco estratégico institucional.</p>
				<p>3.1.3 Servidores del MH identificados con el marco estratégico institucional</p>
				<p>3.1.4. Institucionalizada la gestión de planificación del MH</p>
				<p>3.1.5 Implementado un sistema de gestión de calidad institucional.</p>
				<p>3.1.6 Fortalecida la gestión administrativa-financiera del MH.</p>
				<p>3.1.7 Posicionada la imagen de MH.</p>
				<p>3.2.1 Normatizada la administración de los recursos humanos</p>
			<p>3.2 Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos.</p>	<p>3.2.2 Profesionalizados y desarrollados los recursos humanos</p>
				<p>3.2.3 Carrera especializada en finanzas públicas implementada</p>
			<p>3.3 Fortalecimiento de los servicios tecnológicos y de Atención al Ciudadano</p>	<p>3.3.1 Gobierno electrónico del MH implementado.</p> <p>3.3.2 Mitigación de riesgos operativos implementada.</p> <p>3.3.3 Optimizado los servicios y satisfacción a los usuarios externos del MH.</p>

XI. Tabla de Indicadores



OBJETIVO ESTRATÉGICO I:

Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo.

Con el fin de consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo, el Ministerio de Hacienda durante los próximos 5 años y en el contexto de la Ley No. 494-06 y su Reglamento Orgánico Funcional, ha contemplado desarrollar un conjunto de estrategias relacionadas con las 3 áreas fundamentales de la política fiscal:

- **Potenciar la dirección de la política de ingresos del gobierno.**
- **Mejorar el diseño y gestión de la política de gasto público.**
- **Optimizar la dirección de la política de financiamiento público.**

En efecto, pese a la mejora en la recaudación tributaria de los últimos años, resulta necesario consolidar los esfuerzos gubernamentales para reducir la elusión y evasión fiscal así como por transparentar el costo de los gastos tributarios y su real beneficio en el proceso de desarrollo del país. Por otro lado considerando la creciente apertura e integración comercial con la suscripción del RD-CAFTA (TLC con Centroamérica, EPA's con Unión Europea) y el proceso de globalización del cual no es ajeno nuestro país, desde la perspectiva del ingreso gubernamental, es necesario mejorar los niveles de supervisión y monitoreo de la fiscalidad internacional.

Otro elemento fundamental del diseño de la política fiscal tiene que ver con la política del gasto público. En este aspecto, el PEI-MH, 2011-2015 contempla una agresiva consolidación de los mecanismos de articulación del presupuesto con la Estrategia Nacional de Desarrollo, en el marco de un horizonte plurianual y con el programa económico de gobierno expresado en un marco fiscal de mediano plazo, así como la optimización y evaluación del gasto público a través de una revisión de sus políticas, particularmente en el área de contrataciones

públicas, y de la evaluación periódica de los niveles de eficiencia, eficacia y equidad en la asignación y aplicación de los recursos públicos a través del presupuesto general del Estado.

En este orden de ideas, el MH espera implementar íntegramente durante el horizonte de programación de su PEI, un Marco Fiscal de Mediano Plazo así como un Presupuesto Plurianual para el conjunto de las entidades pertenecientes al Gobierno Central e Instancias Descentralizadas y Autónomas no Financieras y de la Seguridad Social. Asimismo, se espera lograr incrementar la cobertura del registro presupuestario hasta llegar al íntegro de las transacciones financieras del gobierno general y establecer un mecanismo de seguimiento permanente al porcentaje del gasto que se destina a financiar la Estrategia Nacional de Desarrollo y a la proporción de gastos en bienes, servicios y obras que se ejecutan respetando estrictamente las políticas de contrataciones públicas a nivel de todo el sector público consolidado.

Por otro lado, con el fin de mejorar el impacto del gasto público en el proceso de crecimiento y desarrollo nacional, se establecerá un mecanismo de monitoreo de los niveles de eficiencia, eficacia y equidad que presenta la asignación y ejecución de los recursos públicos presupuestarios, empezando por el gobierno central y expandiendo progresivamente la cobertura de este análisis a nivel del gobierno general.

Finalmente, con relación a la optimización de la política de financiamiento público, el MH, ha previsto desarrollar un conjunto de acciones tendientes a consolidar los actuales niveles de sostenibilidad de la deuda pública, a mejorar el balance del portafolio de deuda, a promover el desarrollo del mercado de capitales doméstico y a seguir mejorando la calificación crediticia del país a nivel internacional.

Tablas de Indicadores*

EJE ESTRATÉGICO: Diseño de la Política Fiscal.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO (1): Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo.				
ESTRATEGIA DERIVADA (1.1): Potenciar la dirección de la política de ingresos del gobierno.				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
1.1.1 Reducida la elusión y evasión	1.1.1.1 Nivel Presión tributaria ajustada por cambios normativos.	Informe de la DGPLT	DGPLT (R) DGII (I) DGA (I) DGCN (I)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con la DGII, DGA, Consultoría Jurídica del Poder Ejecutivo y Congreso Nacional, Dirección General de Catastro Nacional
	1.1.1.2 Porcentaje de incumplimiento en el ITBIS.	Informe conjunto DGPLT, DGII y DGA	DGPLT (R) DGII (I) DGA (I)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con la DGII y DGA.
	1.1.1.3 Porcentaje de incumplimiento ISR Sociedades.	Informe conjunto DGPLT y DGII	DGPLT (R) DGII (I)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con la DGII.
1.1.2 Optimizado el gasto tributario	1.1.2.1 Costo fiscal como porcentaje del PIB ajustado por cambios normativos.	Informe de la DGPLT	DGPLT (R) DGII (I) DGA (I)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con la DGII, DGA, MEPyP, BCRD y TN.
1.1.3 Monitoreada la fiscalidad internacional	1.1.3.1 Porcentaje de base imponible.	Informe de la DGPLT	DGPLT (R) DGII (I)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación con la DGII

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores *

ESTRATEGIA DERIVADA (1.2): Mejorar el diseño y gestión de la política de gasto público.				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
1.2.1 Implementadas las Políticas de gasto y alineadas a la Estrategia Nacional de Desarrollo	1.2.1.1 Porcentaje de avance en la implementación de un Marco fiscal de mediano plazo	Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Público	DGAPF (R) DGPLT (I) DIGEPRES (I) MEPyD (I) CP (I)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación entre involucrados Villeta Consultoría en Definición de Marco Fiscal Incorporación de Recursos Humanos.
	1.2.1.2 Porcentaje del gasto del Gobierno Central e Instancias Descentralizadas y Autónomas No Financieras y de la Seguridad Social que se formula y ejecuta en el marco de un horizonte plurianual.	Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Publico	DIGEPRES (R) DGAPF (I) PAFI (I) DGPLT (I) MEPyD (I) CP (I)	Desarrollo del módulo del presupuesto plurianual dentro del SIGEF <ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Consultorías Adecuación planta física Capacitación
	1.2.1.3 Porcentaje del gasto destinado a financiar la Estrategia Nacional de Desarrollo	Presupuesto de Ingresos.	DIGEPRES(R) MEPyD (I)	
	1.2.1.4 Porcentaje de transacciones financieras estatales registradas en el presupuesto	Ley Anual de Presupuesto/Estado de Recaudación e Inversión de la Renta	DIGEPRES(R) DIGECOG (I)	Implementación de la CUT, Módulo de Programación SIGEF
	1.2.1.5 Porcentaje del gasto público en bienes, servicios y obras ejecutado acorde con las políticas de contrataciones públicas	Informe de Análisis del gasto público en bienes, servicios y obras ejecutado acorde con las políticas de contrataciones públicas	DGCP (R) DGAPF (I) DIGECOG (I)	<ul style="list-style-type: none"> Consultoría Incorporación de Recursos Humanos. Definición de la línea base.

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (1.2): Mejorar el diseño y gestión de la política de gasto público.				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
1.2.2 Optimizado y evaluado el gasto público.	1.2.1.6 Porcentaje de déficit Fiscal del SPNF	Acuerdo con el FM y publicaciones oficiales ¹	DGAPF (R)	
	1.2.1.7 Porcentaje del Balance Primario del Gobierno Central.	Acuerdo con el FMI y publicaciones oficiales ¹	DGAPF (R)	
	1.2.2.1 Índice del nivel de eficiencia del gasto público	Informe de Análisis de la eficiencia del gasto	DGAPF (I) DIGEPRES (R) DIGECOG (I)	Definición de la línea base. Consultoría Incorporación de Recursos Humanos.
	1.2.2.2 Índice del nivel de eficacia del gasto público	Informe de Análisis de la eficiencia del gasto público	DIGEPRES (R) DGAPF (I) DIGECOG (I)	Definición de la línea base. Consultoría Incorporación de Recursos Humanos.
	1.2.2.3 Índice del nivel de equidad del gasto público	Informe de Análisis de la eficiencia del gasto público	DIGEPRES (R) DGAPF (I) DIGECOG (I)	Definición de la línea base. Consultoría Incorporación de Recursos Humanos.

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (1.3): Optimizar la dirección de la política de financiamiento. Formular y ejecutar una política de crédito público que garantice el mejor acceso al financiamiento y sostenibilidad de la deuda.				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
1.3.1 Deuda sostenible	1.3.1.1 Ratio de Stock de deuda pública SPNF/PIB	Informe en Página Web de MH/Crédito Público	DGAPF (I) CP (R) CD (I) BCRD (I)	Óptimo funcionamiento del Consejo de la Deuda (NF)
	1.3.1.2 Ratio Servicio de la deuda / Ingresos corrientes	Informe en Página Web de MH/Crédito Público	DGAPF (I) CP (R) CD (I) BCRD (I)	Óptimo funcionamiento del Consejo de la Deuda (NF)
	1.3.1.3 Porcentaje de nuevos avales y garantías ejecutados comenzando en enero 2011	Informe en Página Web de MH/Crédito Público	CP (R)	Consultoría en temas relacionados a garantías y avales
1.3.2 Balanceado el portafolio de deuda (riesgo vs. costo)	1.3.2.1 Ratio de Deuda Moneda Extranjera	Informe en Página Web de MH/Crédito Público	CP (R) CD (I) BCRD (I)	Óptimo funcionamiento del Consejo de la Deuda (NF)
	1.3.2.2 Tiempo Promedio de Madurez	Informe en Página Web de MH / Crédito Público	CP (R) CD (I) BCRD (I)	Óptimo funcionamiento del Consejo de la Deuda (NF)
	1.3.2.3 Porcentaje de financiamiento a corto plazo / Stock de deuda pública SPN	Informe en Página Web de MH/Crédito Público	CP (R) CD (I) BCRD (I) TN (I)	Implementación de la CUT
1.3.3 Desarrollado el mercado de deuda doméstica.	1.3.3.1 Stock turnover por año	CEVALDOM / BLOOMBERG	CP (R) BCRD (I)	Coordinación con SIV, BCRD, SIPEN y BVRD
1.3.4 Mejorada la calificación crediticia.	1.3.4.1 Índice de Calificación de riesgo país.	Reporte de Calificación de riesgo de las Agencias Calificadoras	CP (R) BCRD (I) MEPyD (I)	Liderado por una comisión designado por el Presidente de la República

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas.

Con el propósito de mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas, el Ministerio de Hacienda durante los próximos 5 años y en el marco de Ley N° 494-06 y su Reglamento Orgánico Funcional, ha contemplado desarrollar un conjunto de estrategias relacionadas con las diversas áreas funcionales que componen la gestión hacendaria:

- **Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera estatal.**
- **Consolidar los mecanismos de monitoreo y evaluación sobre la base de un sistema estandarizado y unificado de información fiscal que promueva la transparencia y el acceso ciudadano a la información.**

La consolidación de la Reforma de la administración financiera pasa necesariamente por el fortalecimiento de los entes rectores que bajo la organización de áreas funcionales componen el Ministerio de Hacienda. Dicho fortalecimiento se deriva no sólo de la mejora de los procesos en cada uno de los sistemas administrativos que regulan dichos entes rectores sino de la implementación de un conjunto de instrumentos, muchos de naturaleza operativa e informática, que permitan integrar la información de toda la gestión financiera y ofrecer un panorama integral que mejore el proceso de toma de decisiones de la Alta Dirección.

Para tal efecto, dentro del horizonte de programación del Plan Estratégico Institucional 2011-2015 del Ministerio de Hacienda

(PEI-MH, 2011-2015), se ha planteado, entre otras metas, el implementar un catastro con cobertura nacional para el integro del territorio dominicano, así como identificar, valorar y legalizar el 70% del patrimonio público de la Nación, y disponer de un inventario actualizado de bienes muebles para el 100% de las instituciones públicas.

Por otro lado, con el propósito de consolidar en la Tesorería Nacional una moderna y eficiente gestión financiera del Estado, se ha previsto la implantación de la Cuenta Única del Tesoro (CUT) sobre el integro de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Autónomas no Financieras y de la Seguridad Social, reduciendo significativamente los costos de oportunidad, financieros y transaccionales que ahora el Estado se hace cargo por no disponer de una CUT plenamente implementada.

Asimismo, a fin de perfeccionar el proceso presupuestario para que sirva más apropiadamente a las funciones esenciales de asignación, distribución y estabilización, promoviendo una eficiente prestación de bienes y servicios públicos, preservando la solvencia fiscal y asignando los escasos recursos públicos de acuerdo a las prioridades gubernamentales esenciales, el MH implementará progresivamente un presupuesto por resultados, bajo un enfoque plurianual. En este sentido, se espera que el 100% de los programas y proyectos de las instituciones del Sector Público No Financiero exceptuando las Empresas Públicas y los Municipios, dentro del horizonte temporal del PEI-MH, dispongan de adecuados marcos lógicos y que el 30% del gasto público se gestione por resultados.

Por otro lado, con el fin de rendir cuentas oportunamente ante el Poder Legislativo y a través suyo, a la Nación en su conjunto, se espera consolidar un sistema de contabilidad uniforme, integrado, único y armonizado en todo el Sector Público, teniendo como meta al 2015 alcanzar a elaborar oportunamente los Estados Financieros del Estado para no menos el 50% de las instituciones estatales.

Una de las áreas más sensibles para alcanzar adecuados estándares de calidad, eficiencia, transparencia y oportunidad en la prestación de bienes y servicios públicos en beneficio de la ciudadanía son las

contrataciones públicas. Por tal motivo, el MH espera implementar progresivamente un sistema de adquisiciones único, estandarizado e integrado en todo el Sector Público, el mismo que debiera cubrir en el 2015 el 25% del total del gasto público que se ejecuta en bienes, servicios y obras.

Si bien es cierto, muchas de las acciones del MH generan efectos importantes pero indirectos sobre la ciudadanía, en el caso del pago de las pensiones, el trato con el público es directo y por tanto con el fin de elevar la calidad de la prestación de dicho servicio, se ha previsto la implementación de un sistema de cotizantes activos y pensionados del sistema de reparto estatal, cubriendo al 100% de los pensionados registrados en el sistema de reparto no incorporados actualmente en el SIJUPEN e identificando y depurando al 100% de los afiliados cotizantes activos.

El desarrollo de todos estos sistemas antes indicados, requiere la expansión del SIGEF a nivel de todo el SPNF sobre la base de un tecnología web y con nuevas funcionalidades que permitan soportar adecuadamente las nuevas tareas que emprenderán los órganos rectores a consecuencia de la implementación del PEI-MH y sus respectivos Planes Operativos Anuales (POA) empezando con el año fiscal 2011. Para ello se espera lograr con un SIGEF modernizado, el 80% del SPNF, introduciendo progresivamente la firma digital en la gestión transaccional de los sistemas hacendarios.

Por último, el éxito de un proceso de reforma no sólo radica en mejorar las normas, sino también los procesos y sobre todo el desempeño de las personas. En este orden de ideas, el MH aspira a implementar un sistema nacional de capacitación y certificación hacendaria que permita a partir de la cooperación interinstitucional, pública y privada, la acreditación por competencias del 100% de los servidores públicos de la administración financiera gubernamental a nivel del Estado en su conjunto.

Ciertamente, todas estas metas, a fin de que sean creíbles y exigibles, requieren de ser monitoreadas y evaluadas. Por tal motivo, el MH implementará un Portal de Transparencia Hacendaria en el que espera dar a conocer los avances en materia de la Reforma de la administración

financiera de una forma amigable al ciudadano. En dicho portal también se presentarán los resultados de la implementación de un sistema de monitoreo de la GFP que incluye no sólo informes anuales del nivel de desempeño de cada uno de los sistemas administrativos sino también la realización de evaluaciones internas y externas, mediante la aplicación de metodologías internacionalmente reconocidas como el PEFA, OECD y otras, con el propósito de identificar las brechas que aún tiene la gestión financiera dominicana en relación a las buenas prácticas internacionales con el fin de poder establecer planes de acción que permitan cerrar progresivamente estas brechas en el marco de un proceso de mejora continua endógeno de la GFP en República Dominicana.

Tablas de Indicadores*

EJE ESTRATÉGICO: Gestión Fiscal Eficiente				
OBJETIVO ESTRATÉGICO (2): Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas.				
ESTRATEGIA DERIVADA (2.1): Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera estatal.				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
2.1.1. Inventariados y valorados a nivel nacional los bienes muebles e inmuebles.	2.1.1.1 Porcentaje del área rural cubierta por el Catastro	Registro oficial de la DGCN	DGCN (R) DIGECOG(I) BN (I)	Coordinación Jurisdicción Inmobiliaria
	2.1.1.2 Porcentaje del área urbana cubierta por el Catastro	Registro oficial de la DGCN	DGCN (R) DIGECOG(I) BN (I)	Coordinación Jurisdicción Inmobiliaria
	2.1.1.3 Porcentaje de Bienes Inmuebles del Estado de dominio público identificado, legalizado y valorado	Registro auxiliar de inventarios en DIGECOG	DGCN (R) DIGECOG(I) BN (I)	Coordinación Jurisdicción Inmobiliaria
	2.1.1.4 Porcentaje de Bienes Inmuebles del Estado de dominio privado identificado, legalizado y valorado	Registro oficial de la DGCN	DGCN (R) BN (I) DIGECOG(I)	Coordinación Jurisdicción Inmobiliaria
	2.1.1.5 Porcentaje de instituciones Centralizadas y Descentralizadas que cuentan con inventario actualizado de muebles	Registro auxiliar de inventarios en DIGECOG	BN (R) DGCN (I) DIGECOG(I)	Coordinación Jurisdicción Inmobiliaria
	2.1.1.6 Porcentaje de instituciones Centralizadas y Descentralizadas que cuentan con inventario actualizado de inmuebles	Registro auxiliar de inventarios en DIGECOG	BN (R) DGCN (I) DIGECOG(I)	Coordinación Jurisdicción Inmobiliaria

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (2.1): Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera estatal.				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
2.1.2. Implementada la Cuenta Única del Tesoro del Gobierno Central.	2.1.2.1 Porcentaje del recurso público incorporado a la CUT	Registros Bancarios y del SIGEF	TN (R) PAFI (I)	
	2.1.2.2 Porcentaje de los Costos financieros y transaccionales respecto del monto transado.	Informe de Evaluación	TN (R)	
	2.1.2.3 Porcentaje de inversiones financieras centralizadas en el Tesoro	Registros Bancarios	TN (R)	
2.1.3. Implementado el Sistema de Adquisiciones Único en todo el Sector Público.**	2.1.3.1 Porcentaje del gasto público en bienes, servicios y obras que se ejecutan a través del Sistema de Compras	SIGEF Portal Compras dominicana Informe PEFA Evaluación Presupuestaria	DGCP (R) DIGEPRES (I) PAFI (I)	Colaboración Instituciones Públicas
2.1.4. Implantado, integrado y armonizado en todo el SPNF, el Sistema de Contabilidad Uniforme.	2.1.4.1 Porcentaje de instituciones donde se aplica una Contabilidad Única.	Informe de Implantación de la Contabilidad Única	DIGECOG (R)	Colaboración Instituciones Públicas
	2.1.4.2 Porcentaje de instituciones consideradas en estados financieros consolidados y oportunos	Estado de Recaudación e Inversión de las Rentas	DIGECOG (R)	

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

** El cual comprende : el Gobierno Central e Instituciones Descentralizadas y Autónomas Financieras y no Financieras, las instituciones Públicas de la Seguridad Social, los Ayuntamientos de los municipios y del Distrito Nacional, Las Empresas Públicas No Financieras y Financieras así como cualquier entidad que contrate la adquisición de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones con fondos Públicos

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (2.1): Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera estatal.				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
2.1.5 Implementado el Sistema de cotizantes activos y pensionados del sistema de reparto estatal.	2.1.5.1 Porcentaje de relación de afiliados cotizantes activos depurados.	Informe de Verificación con Unipago	DGJP (R) DF-MH (I)	Coordinación Instituciones Públicas y Unipago
	2.1.5.2 Porcentaje de relación de afiliados no cotizantes activos e identificados.	Informe de Resultado de Campo	DGJP (R)	Coordinación Instituciones Públicas y IDSS
	2.1.5.3 Porcentaje de pensionados registrados en el sistema de reparto no incorporados en SIJUPEN.	Informe de Resultado de Trabajo e Identificación	DGJP (R)	Coordinación Instituciones Públicas
2.1.6 Implementado el SIGEF en todas las instituciones SPNF sobre una tecnología WEB y operando con nuevas y mejores funcionalidades.	2.1.6.1 Porcentaje de instituciones del Gobierno Central, Descentralizadas y Seguridad Social que utilizan las funcionalidades del SIGEF	Registro del SIGEF	PAFI (R) OR (I)	
	2.1.6.2 Porcentaje de Instituciones del SPNF que alimentan de información al SIGEF	Registro del SIGEF	PAFI (R) OR (I)	
2.1.7. Implementada la Firma digital en la gestión transaccional de los sistemas hacendarios	2.1.7.1 Porcentaje de Procesos de la gestión de Presupuesto de Gastos utilizando firma digital	Informe de la implementación de la firma digital	PAFI (R) AF (I)	
2.1.8 Implementado el Sistema Nacional de Capacitación y Certificación Hacendaria.	2.1.8.1 Porcentaje de instituciones interconectadas al sistema nacional de capacitación y certificación hacendaria	1) Registro de las instituciones interconectadas 2) Registro de las instituciones acreditadas	CAPGEFI (R) AF (I) AGF (I)	
	2.1.8.2 Porcentaje de servidores públicos de la Administración Financiera gubernamental acreditados en la hacienda pública	1) Registro de servidores públicos capacitados y/o acreditados	CAPGEFI (R) AF (I) AGF (I)	
2.1.9 Implementado el Presupuesto Orientado a Resultados	2.1.9.1 Porcentaje de programas y proyectos con marco lógico completos y actualizados (SPNF menos EP y Mun)	Registro de Instituciones que han remitido su marco lógico	DIGEPRES (R)	Coordinación con las Instituciones Públicas y MEPyD
	2.1.9.2 Porcentaje de instituciones que elaboran sus presupuestos (total o parcilamente) por resultados (SPNF menos EP y Mun)	Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos y los Informes de Evaluación	DIGEPRES (R)	Coordinación con las Instituciones Públicas
	2.1.9.3 Porcentaje del gasto público que se gestiona por resultados (SPNF menos EP y Mun)	Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos y los Informes de EvaluaciónEvaluación	DIGEPRES (R)	Coordinación con las Instituciones Públicas

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (2.2): Consolidar los mecanismos de monitoreo y evaluación sobre la base de un sistema estandarizado y unificado de información fiscal que promueva la transparencia y el acceso al ciudadano de la información.				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
2.2.1 Implementado el Sistema de Estadística Fiscal	2.2.1.1 Porcentaje del sistema de estadística fiscales del Gobierno Central implementado	Reporte Estadísticos Mensuales	DGAPF (R) DIGECOG (I) DIGEPRES (I) TN(I)	Plataforma informática Completar la estructura organizacional
	2.2.1.2 Porcentaje del sistema de estadística fiscales del Gobierno General (Gobierno Central e instituciones descentralizadas no empresariales) implementado	Reporte Estadísticos Mensuales	DGAPF (R) DIGECOG (I) DIGEPRES (I) TN(I) ID (I)	
	2.2.1.3 Porcentaje del sistema de estadística fiscales del SPNF (Gobierno General mas la empresas publicas no financieras) implementado	Reporte Estadísticos Trimestrales	DGAPF (R) DIGECOG (I) DIGEPRES (I) TN(I) ID (I) EPNF (I)	
2.2.2 Realizadas las Evaluaciones de la Gestión de las Finanzas Públicas.	2.2.2.1 Cantidad de Evaluaciones (externas) PEFA, autoevaluaciones y similares	Informe de Evaluación Publicado en la página web institucional	DGAPF (R), AF (I)	

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de personal orientadas a favorecer la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción de los clientes internos y externos.

Con el propósito de favorecer el fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional, como requerimiento fundamental para lograr de forma efectiva los objetivos Estratégicos sustantivos del Ministerio de Hacienda, en el marco del Plan Estratégico Institucional y vinculadas al Objetivo Tres (3) del PEI se han propuesto un conjunto de estrategias orientadas a garantizar la excelencia organizacional. Las mismas están orientadas a fortalecer:

- 1 El programa de desarrollo organizacional.**
- 2. La gestión del talento humano.**
- 3. Los sistemas de información y servicios de atención al ciudadano.**

Dichas estrategias procuran el desarrollo y consolidación de todos los procesos relacionados con el arreglo estratégico, normativo, de gestión humana e institucional del Ministerio de Hacienda que aseguren un cumplimiento efectivo y con calidad de los objetivos estratégicos institucionales, moviendo al Ministerio a un desempeño extraordinario y al cumplimiento efectivo de su rol rector.

La estrategia orientada al fortalecimiento del desarrollo organizacional del Ministerio se ha centrado para el periodo 2011-2015 en alcanzar los siguientes resultados:

- **Fortalecida la normalización de la gestión institucional del MH.**
- **Comprometidas las áreas funcionales y colaboradores del MH con los cambios institucionales propuestos.**
- **Identificados los servidores del MH con el marco estratégico institucional.**

- **Institucionalizada la gestión de planificación del MH.**
- **Implementado el sistema de gestión de calidad institucional.**
- **Fortalecida la gestión administrativa financiera del MH.**
- **Posicionada la imagen del MH.**

El resultado relacionado con el fortalecimiento de la normatización del Ministerio de Hacienda está orientado a mejorar y fortalecer la adecuación y alineación del arreglo funcional y estructural, la definición y/o adecuación de los procesos y procedimientos claves y de apoyo y el mejoramiento del sistema de archivo de la institución.

Los resultados que hacen referencia a la identificación de los servidores con el marco estratégico institucional y los cambios institucionales pretenden generar el suficiente empoderamiento y compromiso de los colaboradores del MH con la cultura organizacional y con las responsabilidades que de él se desprenden.

El resultado orientado a lograr la institucionalización de la gestión de planificación procura fomentar la cultura de dicha planificación, monitoreo y evaluación del Ministerio como sistema y herramienta a partir de las cuales se definen, alinean, se les da direccionalidad y seguimiento a las acciones de dicho Ministerio.

La implementación de un sistema para la gestión de la calidad institucional como resultado a ser logrado en el marco del PEI-MH procura mover a la institución a actuar a partir de la definición y establecimiento de indicadores de gestión que aseguren la excelencia del desempeño institucional al tiempo que generen la satisfacción extraordinaria de las necesidades de los clientes internos y externos.

El resultado que persigue fortalecer la gestión administrativa-financiera se orienta a consolidar e institucionalizar la gestión de presupuesto y compra, el mejoramiento de las condiciones laborales del Ministerio sobre la base de la definición y del cumplimiento de los requerimientos normativos y procedimentales establecidos.

En lo concerniente al resultado relacionado al posicionamiento de la imagen del MH, este se orienta a favorecer el fortalecimiento y divulgación de la imagen tangible e intangible del MH a lo interno y

externo; así como a favorecer los niveles de relacionamiento de dicho Ministerio de cara a contribuir con la legitimidad de su rol rector de las finanzas públicas nacionales.

Para la estrategia vinculada al fortalecimiento de la gestión humana del Ministerio se han establecidos los resultados relacionados con:

- **Normatizada la administración de los recursos humanos.**
- **Profesionalizados y desarrollados los recursos humanos.**
- **Implementada la carrera especializada en finanzas públicas.**

En lo referente a la estrategia orientada al fortalecimiento de los sistemas de información y servicios de atención al ciudadano se ha planteado el logro de los siguientes resultados:

- **Implementado el Gobierno Electrónico del MH.**
- **Implementada la mitigación de riesgos operativos.**
- **Optimizado los servicios y satisfacción a los usuarios externos del MH.**

La matriz de operacionalización del objetivo estratégico tres (3) que se presenta más adelante establece el conjunto de indicadores y metas relacionados con cada uno de los resultados propuestos.

Tablas de Indicadores*

OBJETIVO ESTRATÉGICO (3): Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de personal orientadas a favorecer la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción de los clientes internos y externos.

ESTRATEGIA DERIVADA (3.1): Fortalecimiento del programa de desarrollo organizacional

1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
3.1.1 Fortalecida la normatización de la gestión institucional del MH	3.1.1.1 Porcentaje de áreas funcionales que cuentan con procesos definidos e implementados	1. Informes de auditoría de procesos	DPyDI (R) DPyD DE AF (I)	A) Elaborar línea base de los procesos y subprocesos. B) Actualización guía documentación de procesos C) Realización talleres socialización y entrenamiento D) Contratación de consultores E) Sistema de seguimiento y retroalimentación F) Jornadas de socialización.
	3.1.1.2 Porcentaje de áreas funcionales integradas en el sistema institucional de archivo	1) Resoluciones de creación de comisiones de archivo. 2) Manuales institucionales de archivo 3) Reportes del sistema de archivo	COD (R) DPyD (I) UAF (I)	A) Contratación de personal externo B) Coordinación asesoría permanente con el Archivo General de la Nación. C) Adquisición de tramerías, materiales, entre otros. D) Revisión de los perfiles de los cargos del personal de archivo E) entrenamientos al personal de archivo F) Adquisición de equipos
	3.1.1.3 Porcentaje de áreas funcionales que cuentan con arreglos funcionales y estructurales adecuados.	1) Resoluciones aprobatorias de integración de plazas por cada clase de cargo 2) Resolución aprobatoria de estructura. 3) Manuales de organización	DPyDI (R) DPyD DE AF (I)	A) Actualización guía de elaboración de manuales de organización y funciones. B) Realización de jornadas de socialización. C) Contratación consultores D) Elaboración de programas. E) Realización de talleres F) Material gastable G) Material a reproducir H) Informes de evaluación

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (3.1): Fortalecimiento del programa de desarrollo organizacional				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
3.1.2 Comprometidas las áreas funcionales y colaboradores del MH con los cambios institucionales propuestos.	3.1.2.1 Porcentaje de servidores del MH que cumplen con las responsabilidades asignadas en base a los cambios organizacionales propuestos	1) Formulario de control y registro de los cambios 2) Informe de la evaluación por desempeño.	DPyDI (R) DPyD DE AF (I) DEPTO COM (I) DARH (I) AF (I)	A) Establecimiento del procedimiento para el control y registro de los cambios organizacionales
	3.1.2.2 Porcentaje de áreas funcionales que responden a las solicitudes de coordinaciones formales establecidas	1) Formulario de control y registro de las coordinaciones 2) Ayudas memoria 3) Comunicaciones electrónicas y físicas	DPyDI (R) DPyD DE AF (I) DEPTO COM (I) DARH (I) AF (I)	A) Establecimiento del procedimiento para el control y registro para las coordinaciones
3.1.3 Identificados los servidores del MH con el Marco Estratégico Institucional.	3.1.3.1 Porcentaje de servidores que conocen el marco estratégico institucional	1) Programas de talleres 2) Lista de participantes 3) Resumen de evento 4) Informe de evaluación	DPyDI (R) DPyD DE AF (I) DEPTO COMU (I) DARH (I) AF (I)	A) Elaboración de programas B) Realización de talleres C) Material gastable D) Material a reproducir E) Contratación de consultor
	3.1.3.2 Porcentaje de servidores que valoren positivamente al MH			
3.1.4 Institucionalizada la gestión de planificación del MH	3.1.4.1 Porcentaje de áreas funcionales que realizan su gestión acorde a la planificación establecida por el MH	1) Planes operativos	DPyDI (R) DPyD DE AF (I)	A) Asignación presupuestaria. B) Contratación de consultores C) Capacitación del recurso humano D) Contratación personal E) Talleres socialización
	3.1.4.2 Porcentaje de áreas funcionales de planificación y desarrollo con sistema de monitoreo implementado en el MH	1) Informes mensuales de cumplimiento		
3.1.5 Implementado el sistema de gestión de calidad institucional.	3.1.5.1 Porcentaje de áreas funcionales que implementan el sistema de calidad	1) Informe de retroalimentación.	DPyDI (R) DPyD DE AF (I)	A) Capacitación del personal en el sistema

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (3.1): Fortalecimiento del programa de desarrollo organizacional				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
3.1.6 Fortalecida la gestión administrativa financiera del MH.	3.1.6.1 Porcentaje de las instalaciones físicas adecuadas a los servicios	1) Reporte de avance de obras	DABS (R) DARTEC (I) DPyDI (I) AF (I) DARF (I)	A) Asignación presupuestaria B) Cumplimiento cronograma por parte de la empresa licitada C) Requerimiento de las necesidades en tiempo y norma D) Levantamiento de las necesidades para un plan de acción (línea base)
	3.1.6.2 Porcentaje de áreas que cuentan con el equipamiento requerido	1) Reporte de avance de los equipamientos (compras e instalación)	DABS (R) DARTEC (I) DPyDI (I) AF (I) DARF (I)	A) Asignación presupuestaria B) Cumplimiento cronograma por parte de la empresa licitada C) Requerimiento de las necesidades en tiempo y norma D) Levantamiento de las necesidades para un plan de acción (línea base)
	3.1.6.3 Porcentaje de áreas funcionales del MH con presupuestos ajustados al POA.	Anteproyectos de presupuesto de las dependencias	DARF (R) DPyDI (I) DF-AF (I)	Contratación de técnicos
	3.1.6.4 Porcentaje de áreas funcionales del MH comprendidas en los estados financieros	Estados financieros aprobados	DARF(R) UAF-AF (I)	
	3.1.6.5 Porcentaje de las áreas funcionales del M.H que consolidan sus compras.	Reportes de Licitaciones de compras en conjunto	DARF(R) DF-AF (I) DGCP (I) DPyDI (I) DARTEC(I)	Diseño de un procedimiento informático
	3.1.6.6 Porcentaje de bienes incorporados a la gestión de almacén.	Manuales de procesos Informes	DABS (R) DPyDI (i) DARTEC (I)	Diseño de un procedimiento para almacenes

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (3.1): Fortalecimiento del programa de desarrollo organizacional				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
3.1.7 Posicionada la imagen del MH.	3.1.7.1 Porcentaje del público objetivo que conoce la imagen institucional del MH	1) Encuestas de imagen 2) Reporte del no. De visitas a la pág. Web 3) Buzón de sugerencias	DEPTO COM (R) COM-AF (I)	A) Asignación presupuestaria B) Impresiones C) Diseño gráfico D) talleres E) Material gastable F) Material promocional G) Actividades de integración
	3.1.7.2 Porcentaje del público objetivo con opinión favorable del MH	1) Encuestas de imagen 2) Buzón de sugerencias		A) Asignación presupuestaria B) Contratación de medios C) Contratación de Publicitaria D) Colaboradores E) Encuestas
	3.1.7.3 Porcentaje de instituciones públicas, vinculadas y relacionadas que conocen la agenda estratégica del MH	1) Encuestas	DEPTO COM (R) COM-AF (I)	
	3.1.7.4 Porcentaje de áreas funcionales que aplican la estrategia de comunicación del MH	1) Informes de ejecución de planes operativos de las áreas funcionales	DEPTO COM (R) COM-AF (I)	A) Adiestramiento B) Asignación presupuestaria C) Jornadas de integración

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (3.2): Fortalecimiento de la gestión de los RRHH				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
3.2.1 Normatizada la administración de los recursos humanos	3.2.1.1 Porcentaje de cargos valorados e implementados	1) Informe periódico de cargos valorados e implementados	DARH (R)	
3.2.2 Profesionalizados y desarrollados los recursos humanos	3.2.2.1 Porcentaje del personal que cumple con los perfiles establecidos por el MH Y MAP	1) Informe periódico de servidores públicos del MH acorde a los perfiles establecidos	DARH (R) MAP (I)	
	3.2.2.2 Porcentaje de los programas de capacitación impartidos acorde a las necesidades institucionales	1) Informe periódico de capacitación	DARH (R) MAP (I) INAP (I) CAPGEFI (I) OTROS (I)	
3.2.3 Implementada la Carrera Especializada en Finanzas Públicas	3.2.3.1 Porcentaje de servidores públicos del MH incorporados a la carrera especial de finanzas públicas	1) Informe periódico de servidores públicos incorporados	DARH (R) MAP (I) DPyDI (I)	A) Aprobación del estatuto de la carrera B) Levantamiento de puestos incorporables (línea base) C) Asignación presupuestaria

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

Tablas de Indicadores*

ESTRATEGIA DERIVADA (3.3): Fortalecimiento de los sistemas de información y servicios de atención al ciudadano				
1	2	3	4	5
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR (ES)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
3.3.1 Implementado el Gobierno Electrónico (Gobierno-Gobierno) del MH	3.3.1.1 Porcentaje de unidades incorporadas	1) Disponibilidad de la información en el gobierno electrónico	DARTEC (R) OAI (I) DPyDI (I) CAPGEFI (I) Responsables unidades que van a tener incidencia en el gobierno electrónico (I)	A) Contratación de técnicos para el desarrollo e implementación del gobierno electrónico B) Infraestructura de servidores de acuerdo a las necesidades del servicio C) Fortalecimiento de la infraestructura de comunicaciones D) Programas de capacitación para los usuarios
	3.3.1.2 Porcentaje de implementación de intranet/extranet en el MH			
	3.3.1.3 Portal de transparencia consolidado y amigable	2) Informes de avances		
	3.3.1.4 Porcentaje de trámites que se gestionan a través de la Web			
	3.3.1.5 Número de acceso del ciudadano al portal			
3.3.2 Implementada la mitigación de riesgos operativos.	3.3.2.1 Porcentaje de áreas funcionales con matrices de riesgos y planes de contingencia implementados	1) Informes de ejecución de avances 2) Informes de certificación de pruebas	DARTEC (R) OAI (I) DPyDI (I) CAPGEFI (I) Responsables unidades con aplicaciones críticas (I)	A) Infraestructura tecnológica de contingencia B) Capacitación del personal de DARTEC. C) Adiestramiento de los usuarios D) Levantamiento de las necesidades de acciones de contingencia de las distintas unidades (línea base)
3.3.3 Optimizado los servicios y satisfacción a los usuarios externos del MH	3.3.3.1 Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios recibidos.	1) Informe encuesta de satisfacción	DPyDI (R) DPyD DE AF (I) AF (I)	A) Diseño y aplicación encuesta de satisfacción B) Capacitación al personal en servicio y atención al usuario C) Estructurar e implementar la estrategia de calidad en el servicio

* Las metas de los resultados esperados y sus indicadores de seguimiento se encuentran contenidas dentro de los documentos de trabajo interno del Ministerio de Hacienda. Se encuentran agregadas a nivel global y con su cronograma indicativo de implementación.

XII. El Sistema de Monitoreo y Evaluación del PEI



 El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) basado en resultados del PEI–MH se enfocará en los principales preceptos de GPR. Asumiendo lo siguiente:

1. Deberá permitir un monitoreo regular y riguroso de la ejecución de las estrategias identificadas en el PEI para poder proceder, si es necesario, ajustes rápidos en su implementación;
2. Permitirá llevar a cabo la evaluación de las estrategias a fin de mejorar la eficacia, la eficiencia y al final, los impactos de dichas estrategias sobre sus poblaciones meta.
3. Favorecerá la retroalimentación de los resultados del monitoreo así como de las evaluaciones en la toma de decisiones a nivel de la gestión de programas como de la planificación estratégica y presupuestaria.
- 4 Promoverá el aumento de la transparencia y responsabilidad de los administradores frente al gobierno, a la población, a los miembros del Congreso, a la sociedad civil y a los donadores y organizaciones internacionales.

El SME–PEI–MH propuesto seguirá los siguientes principios:

- **Estandarización.** Se necesita un mínimo de estandarización en términos, de recopilación de datos, análisis y reportaje. Es un primer paso hacia la implementación del SME–PEI en el Ministerio de Hacienda;
- **Enfoque hacia la demanda.** La información generada por el SME–PEI tiene que responder a las necesidades de información de los usuarios. Se tiene que producir a tiempo y en un formato que facilite su análisis.
- **Enfoque progresivo / por etapas.** No se puede hacer todo de una vez. La idea es implementar gradualmente los componentes del sistema, empezando por las prioridades.
- **Simplicidad.** El sistema debe ser lo más simple posible para evitar aumentar la cantidad de trabajo de los actores a nivel central, de la delegaciones y de los ejecutores.
- **De aprendizaje.** Para tomar en cuenta diversas actividades de capacitación (aprender haciendo) que permita a los principales actores del SME ir obteniendo conocimientos que les facilite la obtención del saber–hacer para el MyE;

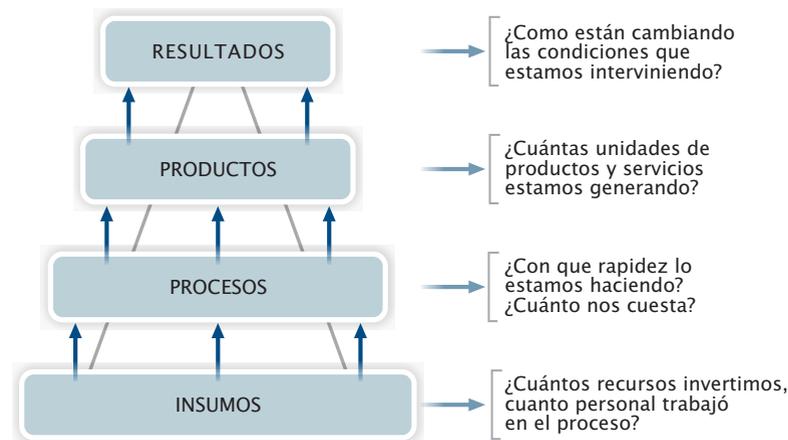
- **Participativo:** Con el fin de impulsar el empoderamiento de los diferentes actores del SME.

Los planes estratégicos y operativos (articulados) representarán el marco de referencia para hacer el monitoreo, control y evaluación de las estrategias identificadas en el PEI, a partir de los diferentes niveles jerárquicos del PEI/POI. Estos niveles jerárquicos (que servirán para la medición del desempeño) son los resultados, los productos, los procesos y los insumos de cada una de las estrategias.

EL SME-PEI deberá facilitar la medición, a nivel de resultados e impactos, si existe un proceso de cambios favorables en el contexto institucional del MH y de sus dependencias. Este proceso de cambios solo puede valorarse a partir de indicadores de desempeño.

Axial, el marco teórico a partir del cual se desarrolla el SME-PEI es la “cadena de valor público” que distingue las fases de una política o de un programa desde los insumos hasta los impactos. Resumimos la definición de los diferentes niveles donde se requiere conocer el desempeño:

- **Insumos:** Recursos financieros, físicos o humanos requeridos para implementar las actividades.
- **Procesos:** Tareas implementadas para convertir insumos en productos.
- **Productos:** Productos o servicios que resultan directamente de la implementación de actividades.
- **Resultados:** Efectos a corto o mediano plazo de una política, un programa o proyecto.



La siguiente figura muestra como el SME-PEI permitirá determinar las relaciones causales en la cadena de generación de valor público. Cada uno de estos niveles serán reagrupados según el enfoque de Cuadro de Mando Integral (CMI) para ayudar a interpretar las interrelaciones que se producen entre indicadores que miden distintas dimensiones del desempeño, tales como eficiencia, eficacia, productividad y calidad. El desempeño global de una institución pública es producto de la interacción de los factores de eficiencia, eficacia, calidad y economía. Entonces, la medición de dicho desempeño global se basará, en el desarrollo de un conjunto armónico, sistemático y relevante de mediciones e indicadores, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones

Para esto, el SME-PEI contendrá: Un componente de Monitoreo, un componente de Evaluación y un componente institucional y estará basado en una plataforma de Sistema de Información para el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) que facilitará el procesamiento de datos y producirá información útil y oportuna para la toma de decisiones a tres niveles: estratégico, táctico (de gestión) y operacional.

Así, el diseño que se propone para desplegar el sistema de información para el SME-PEI (SIME), integra una serie de herramientas TIC que facilitan el seguimiento y reportaje de los indicadores de Resultados, Productos y Procesos, permitiendo un monitoreo dinámico que favorece correcciones oportunas a posibles desviaciones y el almacenamiento seguro de la data para fines de evaluación.

El despliegue de la información se presentará a manera de Cuadro de Mando Integral (CMI) a partir de la planificación de los procesos para la ejecución del Plan Operativo Institucional (POI). La plataforma de gestión del negocio (Business) permitirá así visualizar las 4 dimensiones del CMI, facilitando el monitoreo de dichas dimensiones como sigue:



XIII. Anexos

- **Tabla de Productos por Resultados**
- **Equipo de trabajo**

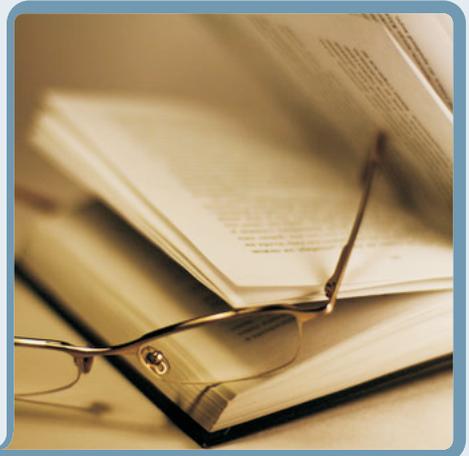


Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE				
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.				1.3.1 Deuda sostenible	Monitoreo de la sostenibilidad de la Deuda Pública	DGAPF				
					Gestión del financiamiento de corto plazo por la TN	TN				
				1.3.2 Balanceado el portafolio de deuda (riesgo vs. costo)					Preparación de la Estrategia de endeudamiento de mediano plazo (MTDS) y el plan de financiamiento anual (PFA), aprobado según sea necesario por Consejo de Deuda (CdD)	
									Elaboración del Plan de coordinación con los órganos ejecutores - reglamentación acerca de cómo aplicar; el trabajo que se debe hacer, y flujo de información durante la vida del proyecto	
									Elaboración del Plan para coordinación interinstitucional relacionado con multilaterales	
									Elaboración Plan para coordinación interinstitucional relacionado con Banco Central	CP
									Diseño e Implementación Sistema de análisis de portafolio dinámico	
									Optimización del procedimiento de evaluación establecido por análisis del impacto nuevos financiamientos en el portafolio de deuda	
									Elaboración del procedimiento para el manejo de garantías cuando sean ejecutadas	
									Establecimiento del Proceso para la evaluación financiera de riesgos contingentes	
									Aprobación Política para operaciones de préstamos on-lending	
									Cooperación con Tesorería en el desarrollo de un plan sobre el manejo de la liquidez	
									Modificación de las Regulaciones	
									1.3.3 Desarrollado el mercado de deuda doméstica	
Establecimiento de nuevos arreglos de custodia (incluyendo bonos locales emitidos en el extranjero)										
Integración electrónica de todos los sistemas de mercado primario										
Desarrollo del mercado de swap en moneda local										
Desarrollo de la curva de rendimiento técnico										
Elaboración de comunicaciones a inversores y Programa de mercadeo dirigido a todos los interesados - nacional e internacional										
Evaluación de desempeño de los participantes del programa de Market Makers	CP									
Evaluación de las características de la demanda de bonos del gobierno										
1.3.4 Mejorada la calificación crediticia					Evaluación trimestral del mercado de capitales doméstico					
					Elaboración de Propuesta para la política tributaria en relación a los títulos del gobierno					
					Determinación de la Estrategia para el mejoramiento de clasificación crediticia					

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Gestión Fiscal eficiente.	2. Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas	2.1 Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera estatal.	2.1.1. Inventariados y valorados los bienes muebles e inmuebles.	Conocimiento de la realidad inmobiliaria	CN
					Elaboración Cartografía del País	
					Elaboración de Cartografía Catastral (1era fase)	
					Asignación de valor catastral a los bienes (1era fase)	
					Identificación Titular Catastral (1era fase)	
					Diseño del Sistema de Información Territorial	
					Expedición de certificaciones de inmuebles	
					Expedición de Certificados de Avalúos	
					Expedición Cartografía catastral	
					Elaboración de Estudios de Mercado Locales (Indices de Precios)	
					Elaboración Inventario digital	
					Implementación de un sistema de "inventario anual" con carácter obligatorio para todas las entidades del "Gobierno Central" de : i) bienes inmuebles patrimoniales y ii) de bienes muebles.	
Identificación provisional anual de los bienes inmuebles patrimoniales del "Gobierno Central", en base al primer reporte de inventario que remitan las entidades públicas a la DGBN.						
Implementación del Inventario Anual de los bienes inmuebles a cargo de la administración de las entidades del "Gobierno Nacional"						
Implementación de un Programa de Formalización de los actos de transferencia y de administración de los bienes inmuebles del Estado a favor de los contribuyentes, pendientes de conclusión contractual y/o administrativa.						
Implementación de un Programa de regularización técnico-legal en la Jurisdicción Inmobiliaria de los bienes inmuebles estatales transferidos por el Estado a favor de entidades públicas y a contribuyentes, con la finalidad de establecer la realidad física con la realidad registral						
Levantamiento de las instituciones del Gobierno Central y todas sus dependencias						
Levantamiento de las cuentas que poseen y operan las instituciones y sus dependencias.						
Levantamiento de los recursos (por fuente) que captan y operan las instituciones del Gobierno Central y todas sus dependencias.						
Definición, elaboración y documentación de las Normas, Procesos y Procedimientos para la implementación de la CUT y la Gestión del Sistema de Tesorería						
Especificación funcional de los módulos de la CUT.						
Capacitación, entrenamiento y coordinación de las Tesorerías Institucionales.						
Registro y actualización de las cuentas bancarias y subcuentas en la TN.	TN					

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Gestión Fiscal eficiente.	2. Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada, con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas	2.1 Fortalecer, integrar y ampliar la cobertura de los sistemas de información y operación de la administración financiera estatal.	2.1.4. Implantado, integrado y armonizado en todo el SPNF, el Sistema de Contabilidad Uniforme	Elaboración de Manuales	DIGECOG
					Elaboración de Procedimientos	
					Elaboración de Guías de contabilización	
					Elaboración de Plan Estratégico de Capacitación	
					Implantación Sistema Contable del Gobierno General	
					Sistema de Contabilidad Uniforme	
					Integración del Sistema de Contabilidad Uniforme	
					Elaboración de Estados Financieros del Gobierno Central	
					Elaboración de Informes de Análisis de Estados Financieros del Gobierno Central	
					Elaboración Estados de Ejecución Presupuestaria	
					Elaboración Estado de Recaudación e Inversión de las Rentas	
					Elaboración de Reportes de Cuentas Económicas conforme al Sistema de Cuentas Nacionales	
					Agregados de cuentas económicas del Sector Público conforme a requerimientos para el Sistema de Cuentas Nacionales	
Realización de estudios sobre la Armonización de los Clasificadores Presupuestarios y el Plan de Cuentas Contables de acuerdo al Manual de Estadísticas de la Finanzas Públicas 2001 FMI						
Realización del registro de Beneficiarios						
Identificación de Base de Datos de Afiliados cotizantes de la DGIP						
Identificación de Base de Datos de afiliados no cotizantes activos de la DGIP						
Elaboración del Plan de validación y conciliación de la data.						
Elaboración informes de cumplimiento de pagos						
Actualización de la plataforma tecnológica de gestión de la deuda (SIGADE 6)						
2.1.5. Implementado el Sistema de cotizantes activos y pensionados del Sistema de Reparto Estatal	2.1.6. Implementado el SIGEF en todas las instituciones SPNF sobre una tecnología WEB y operando con nuevas y mejores funcionalidades.	2.1.7. Implementada la Firma digital en la gestión transaccional de los sistemas hacendarios				

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Gestión Fiscal eficiente.	2. Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas	2.2 Consolidar los mecanismos de monitoreo y evaluación sobre la base de un sistema estandarizado y unificado de información fiscal que promueva la transparencia y el acceso al ciudadano	2.1.8 Implementado el Sistema Nacional de capacitación y Certificación Hacendaria	Estructuración y ejecución de la oferta académica conforme a las prioridades y necesidades de capacitación identificadas	CARGEFI
					Proyecto del Sistema de Capacitación y Acreditación Fiscal y Hacendaria	
					Mejora de las Investigaciones y Estudios conforme al fortalecimiento de la oferta académica	
					Acreditación, Profesionalización y Experticia de los usuarios del Sistema de Compras	DGCP
					Capacitación y certificación hacendaria	DIGECOG
					Elaboración de informe mensual de ingresos	DGPLT
					Elaboración de Estadísticas de ingresos mensuales	
					Realización de informe de exoneraciones tramitadas	
					Elaboración de informe de balance de los acuerdos de libre comercio	
					Elaboración de reporte sobre el nivel de desempeño de la gestión de ingresos	
Elaboración de informe de adecuación del arancel Dominicano a las recomendaciones OMA						
Resoluciones con aperturas arancelarias	BN					
Preparación de anteproyecto de Ley del "Sistema de Administración de Bienes Nacionales"						
Desconcentración de los procedimientos de disposición y administración de los bienes muebles a favor de cada entidad pública del "Gobierno Central".	DGCP					
Implementación de Cuadro de Mando Integral del desempeño del Sistema de Contrataciones						
Implementación del Programa de evaluaciones externas al SNAP	DIGEPRES					
Definición del Cuadro de Mando Integral del desempeño del Sistema de Presupuesto						
Determinación de modelo normativo óptimo en el marco del anteproyecto de ley del Sistema de Pensiones de Reparto Estatal	DGIP					
Elaboración de la propuestas normativas complementarias (Reglamentos) del Anteproyecto						
Generación del primer set de reportes de información estadística y gerencial	TN					
Implementación del Sistema de Monitoreo de la gestión de las finanzas públicas.						
Elaboración del Cuadro de Mando Integral del desempeño de la Gestión de las Finanzas Públicas	DGAPF					
Implementación del Programa de evaluaciones a la Gestión de las Finanzas Públicas						
Implementación de los Sistemas de Información Estadística Macro Fiscal Implementación del Sistema de Información Estadística Macro Fiscal						
Mejora de la Transparencia Fiscal	DGAPF					
Realización de Asistencia Fiscal a Acuerdos Internacionales						

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE		
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Fortalecimiento Institucional.	3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona	3.1 Fortalecimiento del programa de Desarrollo organizacional	3.1.1 Fortalecida la normatización la Gestión Institucional del MH	Creación de una "Unidad Especializada de ventas y recaudación adscrita a la Sub Adm. Fin. que implemente procedimientos administrativos y operativos conducentes a mejorar los niveles de ingresos	BN		
					Preparación de norma reglamentaria, que establezca incentivos a los contribuyentes para el pago de deudas por los actos de transferencia y arrendamiento de bienes inmuebles estatales, pendientes ante la DGBN.			
					Implementación de un programa institucional de integración de los sistemas administrativos de la DGBN			
					Preparación de propuesta reorganización Institucional de la DGBN			
					Implementación de los procesos documentados			
					Revisión y adecuación los Manuales de Organización y Funciones		CN	
					Revisión y Elaboración de políticas y normas de gestión de RH (compensación y beneficio, transporte, uniformes, reconocimientos, pasantías, etc.).			
					Elaboración Normas Técnicas			
					Definición y aprobación de los Procesos de las áreas transversales y sustantivas alineados al MH			
					Elaboración de la Estructura Organizacional acorde a la Resolución Organizativa			
					Revisión y Elaboración de políticas y normas de gestión de RH (compensación y beneficio, transporte, uniformes, reconocimientos, pasantías, etc.).			DGCP
					Implementación del Sistema Institucional de Archivo			
					Elaboración de Anteproyecto de Adecuación de la Legislación vigente a la nueva constitución			
					Definición y documentación de Procesos internos			CP
					Programación de Inducción sobre ética del servidor público y confidencialidad			
Definición e implementación de los Procesos								
Rediseño de la Estructura Organizacional Acorde con el Plan Estratégico Institucional	DIGECOG							
Aplicación del Sistema de Correspondencia y Archivo								
Coadyuvar al Fortalecimiento Institucional de la Hacienda								
Elaboración e implementación del Manual de Organización y Funciones	DIGEPRES							
Definición e implementación de los Procesos y Procedimientos								
Elaboración de Manual de políticas y procedimientos de comunicación								
Reestructuración funcional de la DGIP	COMUNICACIONES MH							

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Fortalecimiento Institucional.	3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona	3.1 Fortalecimiento del programa de Desarrollo organizacional	3.1.1 Fortalecida la normatización la Gestión Institucional del MH	Depuración de La Base de Datos DGIP	DGIP
					Digitalización de los Archivos DGIP	
					Implementación de los procesos en las áreas funcionales del MH	
					Elaboración y Socialización de Normativas del MH	
					Adecuación de los arreglos funcionales y estructurales del MH al Plan Estratégico Institucional.	
					Implementación del Sistema Institucional de Archivo	
					Definición e Implementación de los Procesos y procedimientos	
					Implementación del Sistema de Archivo Institucional	
					Adecuación y arreglos funcionales y estructurales	
					Revisión y elaboración de las políticas y normas de gestión de RH (compensación y beneficio, transporte, uniformes, reconocimientos, pasantías, etc.).	
					Documentación de los Procesos de la organización	
					Revisión e implementación de los Procesos y Procedimientos Existentes	
					Revisión y validación de las Políticas del CAPGEFI	
					Optimización de la localización y conservación de los documentos archivados	
					Revisión de normativa	
Representación legal						
Actualización de modelos de Contratos						
Asesoría de Apoyo a todas las instancias del MH						
Desarrollo de un programa de fortalecimiento						
Elaboración del Manual de organización y funciones						
						COORDINACIÓN DEL DESPACHO
						JURÍDICA, MH
						PETROCARIBE
					Servidores del CAPGEFI Identificados con el Marco Institucional	CAPGEFI
					Servidores del DGCN Identificados con el Marco Institucional de MH	CN
					Difusión del Marco estratégico a los Servidores de la Institución.	TN
					Cumplimiento con las responsabilidades asignadas a los Servidores de la Institución en base de los cambios organizacionales.	
					Servidores de la ONDP Identificados con el marco estratégico del MH	PETROCARIBE

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE		
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Fortalecimiento Institucional.	3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona	3.1 Fortalecimiento del programa de Desarrollo organizacional	3.1.4 Institucionalizada la gestión de planificación del MH	Implementación del Sistema de Planificación y Monitoreo	CAPGEFI		
					Implementación del Sistema de Planificación y Monitoreo Implementado			
					Alineación y realización de los Planes Operativos al Plan Estratégico del MH			
					Elaboración de los Planes de Trabajo por Áreas Funcionales			
					Elaboración del anteproyecto de Presupuesto Institucional orientado a resultados			
					Elaboración, aprobación y registro de Proyectos elaborados			
					Seguimiento de los planes de Trabajo			
					Ejecución del Plan Operativo Anual		CN	
					Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación			DIGECOG
					Elaboración e implementación de Planes Operativos			
					Seguimiento y Evaluación de los planes			DIGEPRES
					Elaboración de la metodología para los planes operativos			
					Preparación del Plan Operativo Consolidado del MH			DPyDI
					Implementación del Sistema de monitoreo y evaluación			
					Elaboración de la memoria anual de MH			
Adecuación de La Comisión de Ética								
Elaboración de la metodología formulación y gestión de proyectos								
Formulación e Implementación de los Planes Estratégicos y Planes Operativos formulados.								
Implementación del Sistema de Monitoreo y seguimiento.	TN							
Elaboración de la Memoria Anual.								
Participación en los programas de elaboración de la Metodología para la Formulación y Gestión de Planes, Programas y Proyectos.								
Implementación de Planes de Trabajo Institucionales								
Formulación y Gestión de Proyectos de la DGCP		DGCP						
Implementación y monitoreo trimestral de los Planes de Trabajo		DGAPP						
Institucionalización de la gestión de planificación de ONDP		PETROCARIBE						
Seguimiento a la planificación								

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Fortalecimiento Institucional.	3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona	3.1 Fortalecimiento del programa de Desarrollo organizacional	3.1.5 Implementado el sistema de gestión de calidad institucional	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (CAF)	DIGEPRES
					Implementación de la metodología CAF	DPyDI
					CAF-Identificado	CN
					Aplicación del Auto diagnóstico CAF	DGCP
					Implementación del Plan de Gestión de la Calidad de la Institución según la Metodología CAF	DIGECOG
					Disminución del porcentaje de errores en procesos críticos	DGIP
					Implementación de la Metodología CAF	TN
					Adecuación de las condiciones físicas y ambientales	
					Renovación de Flota Vehicular	CN
					Mobiliario mejorado	
					Elaboración e implementación del Plan de compras	
					Adecuación de la gestión de los Activos Fijos	
				3.1.6 Fortalecida la gestión administrativa financiera del MH	Adecuación de la Infraestructura Física de la DGCP, acorde con su necesidad Funcional. (Incluyendo los parques)	
					Adquisición de Flota Vehicular	DGCP
					Ejecución del Plan De Adquisiciones DGCP	
					Optimización de la Infraestructura Tecnológica	
					Adecuación física según área funcional	CP
					Aplicación de Apoyo Logístico	
					Implementación del Proceso de mantenimiento a equipos	
					Adecuación de la infraestructura a los Servicios	
					Elaboración y ejecución el presupuesto anual	
					Mejora de la Flota Vehicular	DIGECOG
					Gestión adecuada de los activos fijos	
					Ejecución del Plan de Compras de Bienes y Servicios	
					Optimización de la Infraestructura Tecnológica	
					Coordinación, seguimiento y enlace SIGEF - MH	
					Elaboración, aprobación y ejecución del Presupuesto Institucional	
					Remodelación y aprobación de la Planta física y mobiliaria acorde con la estructura funcional	
					Equipamiento tecnológico	DIGEPRES
					Optimización de los Servicios Generales	
					Rediseñar el espacio físico para el funcionamiento de la DGIP	
					Instalación de la nueva plataforma y equipamiento tecnológico para la DGIP	DGIP

Tabla de Productos por Resultados, Eji

VISION AL 2015	EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	AREA FUNCIONAL RESPONSABLE
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Diseño de la Política Fiscal	1. Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo.	1.1 Potenciar la dirección de la política de ingresos del gobierno	1.1.1 Reducida la elusión y evasión	Interpretación de la normativa del ITBIS sobre las exenciones que se tratan como tasa cero	DGPLT
					Cuantificación del costo fiscal del tratamiento de tasa cero del ITBIS a bienes eventos	
					Revisión de la normativa del tratamiento del ITBIS a las importaciones	
					Revisión de la normativa del tratamiento de los gastos y deducciones del ISR de las personas físicas	
					Elaboración de una metodología de cálculo de evasión en el ITBIS	
					Elaboración de una metodología de cálculo de evasión en el ISR Sociedades	
					Elaboración de una metodología de cálculo de evasión en el ISR Personas Físicas	
					Relevamiento de otros ingresos (tasas, servicios, tarifas, precios etc.)	
					Elaboración de informes de análisis del costo beneficio de los regímenes de incentivos	
					Implementación del sistema de ventanilla única	
Estimación del gasto tributario						
1.1.2 Optimizado gasto tributario	Revisión de normativas de Hidrocarburos en relación al gasto tributario	DGPLT				
	Fiscalización de las solicitudes de exoneración					
	Revisión de la normativa de exoneraciones a Diplomáticos, ex miembros del Servicio Exterior Dominicano y ONG					
	Elaboración de Informes de reuniones de coordinación tributaria regional					
	Elaboración de propuesta de normativa sobre precios de transferencias y subcapitalización					
	Elaboración de propuesta de normativa sobre subcapitalización					
	Elaboración de propuesta de conformación de una unidad de Fiscalidad Internacional					
	Realización de convenios de intercambio de información tributaria					
	Realización de convenios para evitar la doble tributación					
	1.1.3 Monitoreada la fiscalidad internacional					
	1.2.1 Implementadas las Políticas de gasto y alineadas a la Estrategia Nacional de Desarrollo.					
		Implementación del Presupuesto Plurianual del Sector Público no Financiero consistente con la END	DIGEPRES			
		Definición de las relaciones entre el sector fiscal y los sectores real, monetario y externo	DGAPF			
		Implementación del Marco Fiscal de Mediano Plazo				
		Elaboración del análisis de la Eficiencia del Gasto Público				
		Elaboración del análisis de la Eficacia del Gasto Público				
		Elaboración del análisis de la Equidad del Gasto Público elaborado				
		Elaboración de Anteproyecto de Ley y Reglamento Único de Adquisiciones Públicas enviado al Ministerio de Hacienda				
		Definición e Implementación de Política de Compras de Bienes y Servicios para eficientar el gasto público				
		Planificación de Adquisiciones y Planificación del Presupuesto Integrada para el Gobierno Central				
	Diseño de la Política Fiscal	1.2 Mejorar el diseño y gestión de la política de gasto público.		1.2.2 Optimizado y evaluado el gasto público.		DGCP

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE	
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Fortalecimiento Institucional.	3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona	3.2 Fortalecimiento de la gestión de los RR HH	3.2.1 Normalizada la administración de los recursos humanos	Elaboración de programa de higiene, salud y seguridad ocupacional alineado al MH	DIGECOG	
					Incorporación de Empleados de DGCP a la Carrera Administrativa		
					Elaboración de Contratos	DIGEPRES	
					Implementación del Manual de Cargos		
					Aplicación de la Evaluación del Desempeño		
					Valoración, Aprobación e Implementación de Cargos		
					Incorporación de Servidores Públicos a la Carrera Administrativa		
					Contratación de Personal		
					"Valoración, aprobación e implementación de la Estructura de cargos de DIGEPRES"		
					Actualización e implementación del subsistema Interno (DIGEPRES - SIGHUM) de RRHH		
					Valoración de los cargos de la DGIP		DGIP
					Implementación de la Estructura de Cargos de TN		TN
					Valoración de los Cargos de TN		
					Actualización del Sistema de RRHH		DGAPF
Incorporación de los Servidores Públicos de TN Incorporados a la Carrera Administrativa							
Valoración e implementación de la Estructura de cargos descritos	DGAPF						
Desarrollo del Programa de mejora de competencias	DGAPF						
Profesionalización de los Talentos humanos de la TN.	TN						
Implementación de la política de Reclutamiento y Selección de acuerdo a la Ley 41-08	DARH, MH						
Desarrollo e Implementación del Programa de Capacitación del año 2011							
Diseño del Programa de Capacitación y Adiestramiento del Talento Humano para implementación continua	CAPGEFI						
Desarrollo e Implementación del Programa de Capacitación del año 2011 para el Personal del CAPGEFI							
Implementación del subsistema de Reclutamiento y Selección	CN						
Diseño e implementación del programa de Capacitación y Desarrollo continuo del talento humano							
Implementado el subsistema de Reclutamiento y Selección	DGCP						
Ejecución del Programa anual de Fortalecimiento de capacidades de la DGCP a lo interno acorde a las necesidades							
Conformación de la Estructura de Personal acorde a los puestos y escala salarial	CP						
Elaborar Plan de desarrollo del personal							

Tabla de Productos por Resultados

VISION AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Fortalecimiento Institucional.	3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona	3.2 Fortalecimiento de la gestión de los RR HH	3.2.2 Profesionalizados y desarrollados los recursos humanos	Puestos acordados ocupados	CF
					Capacitación	DIGECOG
					Profesionalización de los RRHH de la DIGEPRES	DIGEPRES
					Implementación y mejora del sistema de evaluación y desempeño (de acuerdo a la Ley de la Función Pública)	DIGEPRES
					Capacitación del Personal acorde a los perfiles de puesto	DGIP
					Profesionalización y desarrollo de los RR HH de la ONDP	PETROCARIBE
					Realización de programas de capacitación para el personal de ONDP	PETROCARIBE
					Definición de los Cargos de la Carrera Especializada en Finanzas Públicas y Socialización de la Carrera	DARH, MH
					Realización del Censo de Servidores Públicos Incorporables en el MH	DGCP
					Incorporación de Empleados de DGCP a la Carrera en las Finanzas Públicas	DIGECOG
					Servidores Públicos especializados en Finanzas Públicas	DIGEPRES
					Definición de Cargos de la Carrera especializada en Finanzas Públicas	TN
					Incorporación de los Servidores Públicos de TN Incorporados a la Carrera Administrativa Financiera	PETROCARIBE
					Implementación de la carrera especializada en finanzas públicas en ONDP	DARTEC-MH
					Implementación de la plataforma del Portal Interactivo y Servicios Web	DARTEC-MH
					Optimización de la Infraestructura Tecnológica	CAPGEFI
					Implementación de la coordinación, seguimiento y enlace SIGEF - MH	CAPGEFI
Implementación del Gobierno Electrónico del CAPGEFI	CAPGEFI					
Soporte a usuarios internos y externo	CAPGEFI					
Realización del cableado de red de datos Delegaciones	CAPGEFI					
Diseño del Sistema Integrado para la automatización de los procesos y servicios	CAPGEFI					
Creación e implementación de Virtual Private Network (VPN)	CAPGEFI					
Realizado el Soporte Técnico	CAPGEFI					
Mantenimiento y mejora de la Página web de la DGCN	CAPGEFI					
Implementación del Correo electrónico Institucional	CAPGEFI					
Mejora del Intranet	CAPGEFI					
Desarrollo de una página web de la DGCP para deslindar el Portal www.comprasdominicana.gov.do	DGCP					
Publicación del indicador del stock de deuda de petrocaribe como porcentaje de la deuda externa total	PETROCARIBE					

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EIES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE	
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Fortalecimiento Institucional.	3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona	3.3 Fortalecimiento de los sistemas de información y servicios de atención al ciudadano	3.3.1 Implementado el Gobierno electrónico (Gobierno-Gobierno) del MH	Publicación del indicador del stock de deuda de petrocaribe como porcentaje de la deuda externa total	PETROCARIBE	
					Publicación de los vencimientos totales anuales de la deuda de Petrocaribe		
					Construcción del portal de ONDP		
					Optimizar plataforma Web		
					Ambiente tecnológico flexible y seguro de medio a largo termino.		CP
					Actualización de la página web e intranet		DIGECOG
					Implementación de la Plataforma de portal interactivo y servicios Web		
					Mejora del Portal de Presupuesto		DIGEPRES
					Mejora del Portal de Transparencia Presupuestaria		
					Coordinación Seguimiento y enlace SIGEF-DIGEPRES		
					Conclusión de la fase de implementación del portal interactivo.		TN
					Implementación de los Servicios WEB + Intranet		
					Desarrollo del Portal de Transparencia de la Tesorería		
					Coordinación, seguimiento y enlace SIGEF - TN.		
					Desarrollo de programas y software a requerimiento, mantenimiento, soporte y asistencia técnica.		
Implementación del Plan de recuperación de desastres y continuidad de operaciones	DARTEC-MH						
Desarrollo del plan de contingencia o plan de continuidad de negocio (BCP)							
Optimizar la plataforma de respaldo y recuperación	CP						
Desarrollo del plan de mitigación de riesgos operativos							
Desarrollo e implementación del Sistema de seguridad tecnológica	DGCP						
Implementación Plan de contingencia							
Prevención de Riesgos Laborales	DIGECOG						
Prevención de riesgos laborales en planta física y equipo							
Disminución de Riesgos Operativos	CAPGEFI						
Implementación de Planes de Contingencia	CN						
Diseño del Plan de Prevención contra Desastre de la Información							
Elaboración del Plan de recuperación de desastres y continuidad de operaciones.	TN						
Matriz de Riesgo de la DGIJ Controlada	DGIJ						
Implementación de los Planes de Contingencia	DABS, MH						

Tabla de Productos por Resultados

VISIÓN AL 2015	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	PRODUCTOS	ÁREA FUNCIONAL RESPONSABLE
Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.	Fortalecimiento Institucional.	3. Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y en un conjunto de estrategias de gestión de persona	3.3 Fortalecimiento de los sistemas de información y servicios de atención al ciudadano	3.3.3 Optimizado los servicios y satisfacción a los usuarios externos del MH	Satisfacción de las necesidades de los Usuarios y Mejora del Servicio al Usuario	CAPGEFI
					Implementación del Sistema de Front Service para los actuales y futuros pensionados	DGIP
					Implementación de Call Center Interactivo	
					Elaboración de comunicaciones de respuesta a las solicitudes de exoneraciones	DGPLT
					Realización del diagnóstico y diseño del plan de mejora de Servicio al Cliente para Satisfacer las Necesidades de los usuarios	CN
					Mejora de las Asistencia técnicas a las diferentes áreas de DIGEPRES	DIGEPRES
					Aplicación de Soportes Técnicos	DIGECO
					Satisfacción de los usuarios internos y externos de los servicios recibidos	TN
					Optimización de los servicios y satisfacción de los usuarios externos de ONDP	PETROCARIBE
					Cumplimiento de la Ley 200-04 de Acceso a la Información	
Calidad en el Servicio de atención al Público	"COORDINACIÓN DEL DESPACHO"					

Equipos de trabajo

ASESORES DEL MINISTRO

Rolando Pérez Uribe
Subsecretario de Estado

José Adan Bodden García
Subsecretario de Estado

Elpidio Caraballo Collado
Subsecretario de Estado

Héctor Lama Bera
Subsecretario de Estado

Clara Burgos Ceballos
Subsecretario de Estado

Carlos de León Castillo
Asesor Especial

Rafael Espinal
Encargado Oficina PETROCARIBE

Miguel García Fernández
Director de Fiscalización de
Hidrocarburos

Ricardo Gutiérrez
Asesor del Ministro

DIRECTORES DE ÁREAS

Conrado Abud Antún
Director de Casinos y Juegos de Azar

Clara Paulino Victoria
Directora Coordinación del Despacho

Felipe Ant. Llaugel
Director de Planificación
y Desarrollo Institucional

Jarouska Cocco González
Directora de Asuntos Jurídicos

Leonardo Hernández de la Rosa
Encargado del Departamento
Comunicación Social

Radhamés Jordan Hungría
Director de Administración
de Bienes y Servicios

Rafael Elías
Director de Administración
de Recursos Humanos

Rolando Marte
Director de Administración
de Recursos Financieros

Wilfredo Soto Castillo
Director de Administración de Recursos
Tecnológicos y Comunicaciones

COMITÉ GESTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Julio Aníbal Fernández
Viceministro Técnico-Administrativo
Presidente

María Felisa Gutiérrez
Viceministra del Tesoro
Miembro

Elpidio Caraballo
Subsecretario de Estado
Miembro

Felipe Ant. Llaugel
Director de Planificación y Desarrollo
Institucional, Miembro

Carlos De León Castillo
Asesor Especial, Miembro

María Rodríguez
Consultora en Fortalecimiento
Institucional, PAFI, Miembro

Rafael Elías
Director de Administración
de Recursos Humanos, Miembro

Rolando Marte
Director de Administración
de Recursos Financieros, Miembro

Wanda Araujo
Encargada Departamento
Desarrollo Organizacional
Secretaria

PERSONAL ASESOR DEL PEI

Pedro Livio Guerrero Carpio
Coordinador Nacional

ASISTENCIA TÉCNICA NACIONAL (ATN)

Miguelina Zabala
Asistente Técnica para la Elaboración
del Plan Estratégico del Ministerio de
Hacienda y sus dependencias.

Marcela Mirabal
Asistente Técnica para la Elaboración
del Plan Estratégico del Ministerio
de Hacienda y sus dependencias

Tomasina Tolentino
Asistente Técnica Abordaje Metodológico.

Carmen Matos
Asistente Técnica Abordaje
Metodológico

Ángela Torres
Asistente Técnica para el Diseño e
Implementación de una estrategia de
comunicación interna del PEI.

Franklin Vásquez
Asistente Técnico Nacional en la
elaboración del Plan de Desarrollo
del Ministerio de Hacienda y del Plan
Operativo del Centro de Capacitación en
Política y Gestión Fiscal.

Landruys Puente Gil
Diseñador Gráfico, Diseño y
Diagramación

Yovanny Ramírez Florentino
Web Master, Diseño y Diagramación

Vladimir Mateo

Asistente Técnico para el Diseño de la Línea Gráfica.

Walkiria Almonte

Asistente Técnica para la Grabación y Producción de los Audiovisuales Motivacional y memoria del PEI.

ASISTENCIA TECNICA INTERNACIONAL (ATI)

Nelson Shack

Asistente Técnico Dirección de Tesorería Nacional, Dirección General de Presupuesto, Dirección General de Contrataciones Públicas, Dirección de Análisis y Política Fiscal.

Eduardo Sogga

Asistente Técnico Dirección General Contabilidad Gubernamental.

Félix Roberto Jiménez

Asistente Técnico Dirección General de Bienes Nacionales.

Hector Cúsmán

Asistente Técnico Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado.

Jorge Rodríguez

Asistente Técnico Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

José Antonio Salim

Asistente Técnico Dirección General Política y Legislación Tributaria.

Carlos Alberto Fonseca Sarmiento

Asistente Técnico Casinos y Juegos de Azar, Lotería Nacional.

Juan Abreu Méndez

Asistente Técnico para el Diseño e Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación.

Jeanine Corvetto

Asistente Técnica Dirección General de Crédito Público.

Manuel Alcázar

Asistente Técnico Dirección General de Catastro.

Mike Williams

Asistente Técnico Dirección General de Crédito Público.

Susana López

Asistente Técnico Viceministerio Técnico-Administrativo.

ASISTENCIA TÉCNICA, PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (PAFI)

Raúl Calle

Coodinador General

Gabriel Jonas Prisma

Consultor Funcional

Altagracia Polanco

Consultor Funcional

Mireya de Los Santos

Consultor Funcional

Brunilda Gómez

Consultor Funcional

EQUIPO TÉCNICO

DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO

Manuel Antonio Peña Mancebo

Subdirector General

Marino Fuentes Tavares

Asesor Financiero

Nelson Cabrera

Director de Presupuesto de Instituciones del Gobierno Central y Organismos Especiales

Franklin Guerrero Guerrero

Asesor Económico

José Luis Martínez Núñez

Asesor Control Interno

Ramón Miguel Bass Arnemann

Asistente Técnico

Heriberto Paulino Nova

Encargado Departamento Administrativo y Financiero

Rafael Danilo Torres Burgos

Director de Presupuesto de Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financieras y de Instituciones Públicas de la Seguridad Social

Francisco Abreu Pineda

Encargado Departamento Presupuesto de Servicios Económicos

Norvin Bergés Sánchez

Coordinador Servicios Generales y Organismos Especiales

José Ismael Peña Peralta

Analista Central de Presupuesto II

Ernesto Peña Martínez

Asesor Legal

Máximo Calzado Reyes

Encargado Departamento de Documentación y Publicaciones

José Eligio Jáquez Gil

Director de Consolidación de Estadísticas Presupuestarias

Lidia Castillo

Coordinadora Servicios Generales

Sonia Félix Félix

Encargada Departamento de Instituciones Económicas y Servicios Generales

Odilys Hidalgo Santana

Supervisora Formulación Presupuestaria Gobierno Central

Griselda Gómez Santana

Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

Manuel Marte Suazo

Encargado Departamento Tecnología de la Información y Comunicaciones

Juan Gerardo Urraca

Supervisor Formulación Instituciones Descentralizadas

Ana Yolanda Puesán Gómez

Directora de Empresas Públicas y Ayuntamientos

Altagracia Jiménez de Casimiro

Responsable Oficina de Acceso a la Información

Argelia Pérez Agramonte

Encargada Departamento de Recursos Humanos

Anibelka Rodríguez

Analista Central de Presupuesto

Catalina Avilez Feliz

Encargada Departamento de Estadísticas, Ingresos y Consolidación Presupuestaria

Asunción Soler Frías

Encargada Departamento de Ayuntamientos

Jacqueline Bello Pujols

Encargado Departamento Instituciones Sociales y de Protección del Medio Ambiente

Isabel Martínez Alonzo

Encargada Departamento Presupuesto de Servicios Sociales

Natividad Sánchez Astacio

Encargada Departamento Presupuesto de Servicios Generales

Esther Miguelina Torres

Encargada Departamento de Empresas Públicas

Hipólito Díaz Peña

Coordinador de Inversión Pública

Bernardo Núñez Bonilla

Encargado de Relaciones Públicas

Rubén Matías Valerio

Analista Presupuestario

Carlos Checua

Consultor Internacional

Héctor Mancebo
Programador Informática

DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Manuel Monegro
Director General

Pedro Matos
Subdirector General

Antonio Morel
Director Análisis Información Financiera

Luis Trinidad
Director Normas y Procedimientos

Braulino Flores
Director Procesamiento Contable y
Estados Financieros

Mauro Aquino
Subdirector Procesamiento Contable

Carlos Beltré
Programador I

Ilkania Botello
Encargada Departamento de Normas
y Procedimientos Contables

Dinorah Valdez
Encargada Departamento Análisis
y Evaluación

Ramona Aquino
Encargada Departamento
Recursos Humanos

Carmen Matos
Encargada Departamento
Planificación y Desarrollo

Noemí Díaz
Encargada Departamento
Contabilidad Patrimonial

Miriam Bautista
Encargado División Activos Fijos

Ana Miriam Rodríguez
Encargada Departamento
Administrativo y Financiero

Magalis García
Analista de Planificación

Sheila Fernández
Analista de Calidad

Amanda Morel
Asesora en Comunicaciones

Cecilio Manzueta
Consultor Jurídico

Wandy Hierro
Encargado Departamento
Ejecución Presupuestaria

Yocaren Nivar
Encargada Departamento Tecnología de
la Información y Comunicación

Nilton Santana
Encargado División Implantación y
Seguimiento Normativo

BIENES NACIONALES

Elías Wessin Chávez
Administrador

Jacobo de León Garrido
Sub Administrador Financiero

José Emilio Guzmán
Sub Administrador General,
Encargado de Recuperación

Luis Sánchez Cornielle
Director Técnico

Porfirio Catano
Director Departamento Jurídico

Mercedes Hazim
Directora de Informática

Maximiliano Mercedes
Encargado Comisión de Sistematización

Bienvenido Santana Medina
Director de Investigación y Sociales

Miguelina Díaz
Directora de Recursos Humanos

Jovanny Martínez
Analista de Recursos Humanos

Rosa Piantini Martínez
Directora Financiera

Clara Josefina Durán
Encargada de Contabilidad

Tania Vargas
Directora de Planificación y Desarrollo

Daniel Concepción
Encargado de Estadística

Noraida Margarita Mendoza
Asistente Administrativa

Patria Minerva Gómez
Sub Consultora Jurídica

Diana de León
Encargada de Programación

Miriam Mercedes Ramos
Encargada Departamento Tesorería

Eluvina Mateo Alcántara
Encargada División de Cobros

Alejandro Arias Ovando
Encargado División de Catastro

Gerardo Alberto Polanco Padilla
Analista de Proyectos

María del Carmen Tavares
Encargada División de Archivo

Belkis Josefina Cabrera Reyes
Encargada División de Ingeniería

Erasmus García
Encargado Departamento de Nómina

Ana Piantini
Encargada de Investigación
y Control Interno

DIRECCIÓN GENERAL DE CATASTRO NACIONAL

Bolívar Marte
Director General

Claudio Peña
Subdirector General

José Ruiz Fermín
Director Técnico

José Mercedes Regalado
Subdirector General

Ana Mora
Consultora Jurídica

María Peña
Encargada Departamento de Valoración

Anny Reyes
Analista de Planificación

Milagros Moore
Asesora de Desarrollo Organizacional

Patricia Jiménez Beato
Encargada Departamento
Coordinación Regional

Antonia Vidal
Encargada División de Cartografía

Rubén Darío Cabreja
Encargado Departamento
Tecnología de la Información

Juan Santana
Encargado Oficina Acceso a la
Información

Luis Santana
Encargado Departamento
Formación de Catastro

Rafael Vargas
Encargado Levantamiento y Estudio
Catastral

Cruz Alberto Díaz
Encargado Delegación Baní

Manuel Herrera Colón
Tasador

Kelving Cuevas
Encargado Departamento Recursos
Humanos

Isidro Lazala
Encargado Departamento Conservación
Catastral

Marcos Vegas
Coordinador Cartografía Digital

Felipe Ciprián
Administrador de Redes

Fernando González Sánchez
Encargado Departamento de Planificación
y Desarrollo

Ingrid Lavandier
Asesora del Director

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA Y LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

Martín Zapata Sánchez
Director General

Ruth de los Santos
Subdirectora General

Paola Guerrero
Encargada División Administrativa y
Financiera

Fidelia Raulina Pérez Castillo
Coordinadora de Proyecciones y
Análisis de Recaudaciones

Edgar Morales
Encargado Departamento de Legislación
Tributaria

Raúl Ernesto Rodríguez Guaba
Analista Normas y Políticas Tributarias

Fátima Solís Rosario
Encargada División Evaluación y Control

Mariam Ortiz Sánchez
Analista Estado y Políticas Tributarias

Miriam Acosta
Encargada Departamento Incentivos y
Exoneraciones Tributarias

Celengy Arias
Encargada División Relaciones y
Acuerdos Internacionales

Siomares Peña Cruz
Encargada División de
Proyecciones y Análisis de la Recaudación

Ana Victoria Peña Vargas
Coordinadora de Estudios Tributarios

Francisca Pantaleón
Encargada Departamento de Estudios y
Política Tributaria

Miosotis Abréu
Analista de Recursos Humanos

Bethania Rodríguez
Encargada División de Legislación
Tributaria

Mercedes Ega de Campos
Encargada División de Trámites

Juan José Segarra
Coordinador de Organismos
Internacionales

Pedro Luis Berroa
Analista de Estudios y Políticas Tributarias

DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PÚBLICO

Edgar Victoria Yeb
Director General

Enrique Fernández
Subdirector General

Athemayani del Orbe
Directora Administración de Deuda

Gabriel Ortiz
Abogado

Rafael Alfonso Rodríguez
Encargado División Registro Deuda

Melba Salazar
Encargada División Administrativa y
Financiera

Rosanna De Oleo Vásquez
Encargada Departamento Tecnología
de la Información y Comunicación

Celia González
Analista de Deuda

Virginia Bello
Encargada División Información y
Análisis Mercado Capitales

Cynthia Arias
Encargada División Autorizaciones
Endeudamiento Interno y Externo

Yvelisse Cedeño
Encargada División Formulación y
Ejecución Presupuestaria

Huáscar Lara
Analista de Financiamiento

Roberto Cabañas
Encargado División de Financiamiento
General y Reestructuración de la deuda

Nieves Reyes
Analista de Financiamiento

Katiuska Acevedo
Encargada de División
Reconocimiento de Deuda

DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS Y POLÍTICA FISCAL

Patricia Guerrero
Encargada Departamento de Estadísticas
Fiscales

Humberto Castillo
Analista de Política Fiscal

Raúl Ovalle
Consultor Macro Fiscal

Tanya Taveras
Consultora Macro Fiscal

TESORERÍA NACIONAL

Guaroa Guzmán Ibe
Tesorero Nacional

Nouel de la Cruz
Director de Normas y Coordinación
de Tesorerías Institucionales

María Esther León
Directora de Administración de
Desembolsos

Fernando Fernández
Director Programación y Evaluación
Financiera

Rafael Ventura
Director Administración Cuentas y
Registro Financiero

Elisandro Pérez
Director Administrativo y Financiero

Binny Sosa
Encargada Departamento de Recursos
Humanos

Silvia Cordero
Encargada División de Normas y
Procedimientos

Ilonka Borisova Ivanova
Encargada Interina de Planificación y
Desarrollo

Aura Himilse Ramírez Gómez
Supervisora de Procesos

César Valentín
Encargado División de Finanzas

Angel Estrada
Encargado División Programación
Financiera

Krisbel Díaz
Analista Financiero

Olga Martínez Peláez
Analista de Cuentas

Margarita Maldonado
Analista de Cuentas

Gloriana Marte Paulino
Analista de Cuentas

Alfonso Agramonte
Encargado Departamento Especies
Timbradas

Geraldo Espinosa Pérez
Encargado División Financiera

Noemí Paulino
Analista de Normas

Jéssica Vargas
Auxiliar Administrativo

Federico Marmolejos
Encargado Departamento Jurídico

Guido Díaz
Encargado Departamento Tecnología
de la Información

Luis de la Cruz
Auxiliar Acceso a la Información

Rosa Miriam Díaz
Analista de Recursos Humanos

Javier Armando Lozano Nova
Analista Financiero

Eladio Montero Wagner
Administrador de Base de Datos

DIRECCIÓN GENERAL DE JUBILACIONES Y PENSIONES A CARGO DEL ESTADO

Fanny Sterling Olivero
Directora General

Evaristo Labour
Subdirector General

Víctor Peguero
Consultor

Daniel Núñez
Encargado División Jurídica

José Nicolás Pérez
Encargado División de Finanzas

Olga Atala Amor
Encargada División Administrativa
y Financiera

Miguel Román
Soporte Administrativo

Daniilo Polanco
Encargado Departamento Organización y
Gestión

Jorge Elías López
Encargado Departamento Planificación y
Desarrollo

Ramón Fernández
Analista Gestión de Calidad

Francisco Ramírez
Encargado Departamento de Tramitación y
Análisis

Marconis Nerio
Analista de Expedientes

Melania Leal
Encargada División de Atención al Público

Nancy Ávila
Analista de Pensiones

Alba Nelys Beltré
Técnico en Procesamiento de Expedientes

Jeannette Polanco
Encargada División de Nómina de
Pensionados

Vilma Reyes
Coordinadora de Modificaciones

Martha Martínez
Analista de Presupuesto

Rafael Gómez
Encargado División de Archivo y Custodia
de Expedientes

Simón Benítez
Contador

Luis Delgado
Encargado División Evaluación y
Monitoreo del Sistema

Rafael Santana
Encargado División de Política y Legislación
del Sistema

Rosalyn Moní
Analista de Expedientes

Carolina García
Técnico Atención al Público

José Sánchez
Revisor de Pagos

Daisy Henríquez
Encargada División de Análisis de
Expedientes

DIRECCIÓN DE CASINOS Y JUEGOS DE AZAR

Conrado Abud Antún
Director

Orlando Franjul
Encargado Departamento de Fiscalización

Miguel Castillo
Coordinador Regional

Rubén Mora
Inspector de Casinos

Claribel Ferreras
Analista de Expediente

Pedro Antonio de Jesús Martínez
Inspector de Casinos

DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS

Eric Hazim Rodríguez
Director General

Javier Enrique De León Cordero
Subdirector

Fernando José Pou León
Subdirector de Bienes y Servicios

Nalda Yalina Lizardo Zorrilla
Encargada Oficina Acceso a la Información

Elizabeth Rodríguez Pavón
Encargada Interina de Recursos Humanos

Alliett Ortega Rabassa
Encargada Departamento
Planificación y Desarrollo

Mariela Melo Cordero
Analista de Planificación

Melissa Núñez Núñez
Analista de Sistemas y Procedimientos

Eudys Antonio Uribe Guerrero
Encargado Interino de Tecnología de la
Información

Bella Isabel Mateo Vásquez
Encargada Departamento Administrativo y
Financiero

Melissa Cuevas García
Encargada de Normas y Políticas

Elena Yaraida Volquez
Analista Políticas Normas y Procedimientos

Joanna Pierina Caram Ibarra
Encargada Departamento Información y
Estadísticas

Sabrina Misely Estepan Cruz
Analista de Sistemas y Procedimientos

Pamela Vargas
Estadísticas

Marieti López
Administradora del Portal

Analix Torres
Analista Catalogadora Bienes y Servicios

Máximo Antonio Díaz Mejía
Encargado Departamento Registro de
Proveedores

Griny Soriano Hernández
Coordinador de Asistencia al Usuario

Vanessa Navarro
Analista Legal

LOTERÍA NACIONAL

Enrique Martínez
Administrador

Mayra Margarita Rijo de Osorio
Directora de Recursos Humanos

Néstor Julio Guílamo Peguero
Director Administrativo

CENTRO DE CAPACITACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN FISCAL

Mariano Escoto Saba
Director General

Tomasina Tolentino
Encargada Departamento Planificación y Desarrollo

Félix de la Rosa
Encargado Departamento Académico

Melva Díaz
Encargada Departamento de Recursos Humanos

César David Santana
Encargado Departamento Investigación y Publicaciones

Maritza Ruiz Abad
Relacionadora Pública

Daysi Lorenzo Del Villar
Encargada Departamento Administrativo y Financiero

María Ovando Silfa
Encargada División Financiera

Lidia Dalmasi Muñiz
Encargada División de Desarrollo Curricular y Docente

Manuel Joaquín Betancourt
Encargado División de Gestión y Administración Académica

María Muse Reyes
Encargada División de Investigaciones

Juan Domingo Cepeda Estevez
Encargado División Centro de Documentación

Jeffrey Chaer Matos
Encargado División de Edición y Publicaciones

ÁREAS ASESORAS Y DE APOYO

DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS

Jarouska Cocco González
Directora de Asuntos Jurídicos

Wendie Hernández
Abogada Asuntos Jurídicos

Froila Herasme
Abogada Asuntos Jurídicos

DIRECCIÓN COORDINACIÓN DEL DESPACHO

Clara Paulino Victoria
Directora Coordinación del Despacho

Gerardo Alexis Ortiz
Encargado División Correspondencia y Archivo

Rafael Calcaño Méndez
Responsable Oficina Acceso a la Información Pública

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Felipe Ant. Llaugel
Director

Wanda Araujo
Encargada Departamento Desarrollo Organizacional

Yamile Musa
Analista Desarrollo Organizacional

Miguel Noesí
Analista Desarrollo Organizacional

Milcha Madera
Analista Desarrollo Organizacional

Mitchell Zapata
Analista Desarrollo Organizacional

Romy Desangles
Analista Desarrollo Organizacional

Rosa María Lora
Analista de Planificación

María Luz Alcántara
Analista de Proyectos

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Leonardo Hernández de la Rosa
Encargado

Ramón Calcaño Ventura
Coordinador de Prensa

Wendy Lizardo
Coordinadora de Relaciones Públicas

DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN DE HIDROCARBUROS

Miguel García Fernández
Director

OFICINA DE PETROCARIBE

RAFAEL ESPINAL
Encargado Oficina

Francis Díaz
Asesor Especial

Susy Ochoa
Asistente Administrativa

DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ROLANDO MARTE
Director

Fernando Soto Peguero
Subdirector

Josefa Mieses Castillo
Encargada Departamento de Contabilidad

José Cabrera
Encargado Departamento de Presupuesto

DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Rafael Elías
Director

Iris Soriano
Subdirectora

Carmen Lina Martínez
Analista de Recursos Humanos

Paulina Ramírez
Analista de Recursos Humanos

Heidi Vilchez
Analista de Recursos Humanos

María Luisa Rondón
Coordinadora de Actividades

DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Radhamés Jordan Hungría
Director

Jesús Salvador Herasme
Subdirector

Gilberto Jáquez Rosario
Encargado Departamento de Compras y Contrataciones

Edilberto Cordero De León
Encargado Departamento de Servicios Generales

Juan Luis Bengoa
Encargado División Transportación

DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS Y COMUNICACIONES

Wilfredo Soto
Director

Cecilia Chávez Ormeño
Encargada Departamento Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas

Arnaldo Colón Reyes
Encargado Departamento Soporte y Desarrollo de Infraestructura Tecnológica

PERSONAL DE APOYO

Juan Carlos Ramírez
Soporte Informático

Federico de la Cruz
Soporte Informático

Junior Robinson Holguin Gabot
Soporte Informático

Carmen Ortiz
Secretaría Ejecutiva

Miguel Angel Trinidad
Chofer

Victoriana Tejeda Torres
Conserje
División de Mayordomía

Iris Amparo
Conserje
División de Mayordomía

AGRADECIMIENTOS

DELEGACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

Irene Horejs
Embajadora

Jean-Marc Ruiz
Consejero, Jefe del Sector Político,
Económico y Comercial

Iñaki Otalora Argamasilla
Experto Sector Político,
Económico y Comercial

MINISTERIO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Juan Temístocles Montás
Ministro de Economía,
Planificación y Desarrollo

Nelson Toca Simó
Viceministro de Planificación

Miguel Hernández
Director General de Inversión Pública

Marcos Makon
Asesor

Jorge Aníbal Sotelo
Asesor

Pedro Troncoso
Encargado División de Productividad

Priscila Reynoso
Analista de Proyectos

DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN MULTILATERAL (DIGECOOP)

Domingo Jiménez
Ordenador Nacional para los Fondos Europeos de Desarrollo,
Director General

Emerson Vegazo
Director Sector Económico y Apoyo al Sector Privado

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Ramón Ventura Camejo
Ministro de Administración Pública

Carlos Manzano
Viceministro de Fortalecimiento Institucional

Gregorio Montero
Viceministro de Función Pública

Luis Rafael Pérez
Encargado Departamento de Planificación y Desarrollo

Ana Mercedes Salcedo
Analista Departamento Planificación y Desarrollo

CONSEJO NACIONAL DE REFORMA DEL ESTADO (CONARE)

Marcos Villamán
Director Ejecutivo

Bienvenido Liriano
Coordinador Administración Pública

José Estén
Consultor Área Administración Pública

CÁMARA DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

Licelott Marte de Barrios
Presidenta

Jorge Suncar
Juez Titular

Jorge Minaya
Director de Planificación Estratégica



Colaborando la sostenibilidad



PAIGFP

Este documento ha sido elaborado con los auspicios del Programa de Apoyo Institucional a la Gestión de Finanzas Públicas (PAIGFP), programa del Gobierno Dominicano financiado por la Unión Europea (UE), a través de la Dirección General de Cooperación Multilateral (DIGECOOM). Su contenido es responsabilidad exclusiva del Ministerio de Hacienda, y en ningún caso, se debe considerar que refleja la opinión de la Unión Europea.