



Ministerio de Hacienda

Planeación estratégica y operativa
Informe de avance consolidado

Julio-diciembre 2019

UNIDADES ORGANIZATIVAS E INSTITUCIONES DE LA ACTIVIDAD CENTRAL

Elaborado por

Dirección de Planificación y Desarrollo
Departamento Formulación, Monitoreo y Evaluación de
Planes, Programas y Proyectos



c
D.D.

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de dar continuidad al proceso de Planificación Estratégica y Operativa, se presenta el Informe de monitoreo y evaluación del período julio-diciembre 2019, correspondiente a las unidades organizativas e instituciones de la actividad central del Ministerio de Hacienda.

Este documento contiene los resultados de la ejecución de las iniciativas estratégicas, actividades y sub-actividades operativas con respecto a la programación, tanto del plan estratégico institucional como del plan operativo en el referido período.

De manera específica, el informe contiene los temas que se detallan a continuación:

- Presentación de resultados del segundo semestre.
- Avances principales.
- Aspectos que representan oportunidades de mejora.

El presente informe se realizó tomando como base las informaciones y evidencias suministradas por las unidades organizativas, y contó con la participación del personal directivo del MH.



I. Presentación resultados del segundo semestre

AVANCES PRINCIPALES:

En este apartado se presentan las ejecuciones realizadas en el período con fecha de corte al 31 de diciembre de 2019, clasificadas por focos estratégicos e iniciativas.

FOCO ESTRATÉGICO 1: LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Avances actividades y sub-actividades

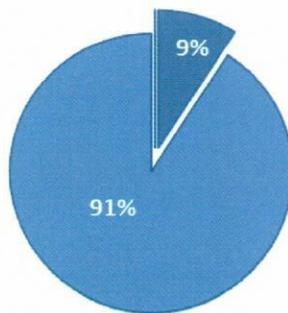
Las iniciativas estratégicas que detallamos a continuación tuvieron actividades durante el periodo indicado, y estas son:

- (1.3) Creación e implementación de un cuadro de mando integral (CMI);
- (1.4) Creación e implementación de un programa de medición, evaluación y seguimiento de la gestión de las finanzas públicas;
- (1.5) Fortalecer el posicionamiento del Ministerio de Hacienda entre los grupos de interés.

En el período de análisis, se programó un total de 22 actividades y sub-actividades, logrando completar el 9 % de las mismas. Cabe destacar que el 91 % está en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas para la iniciativa:

Liderazgo Institucional

■ Logradas ■ En proceso ■ No logradas



f.f.

Avances de iniciativas estratégicas

En relación a los avances en la consecución de las iniciativas estratégicas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 36 %, en el período indicado.

En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

En este foco, se destaca el siguiente logro durante el período:

- (1.4.2) Se realizó el Plan de Acción de Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas de la República Dominicana (2020-2022), en procura de fortalecer la gestión sostenible de las finanzas públicas, la asignación de recursos en línea con las prioridades de desarrollo nacional y una distribución más equitativa de los ingresos nacionales.



FOCO ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

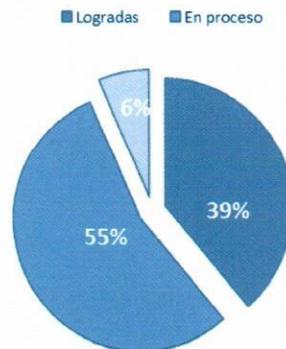
Avances actividades y sub-actividades

- Las iniciativas estratégicas de este foco también tenían actividades programadas para este período, las cuales se detallan a continuación:
- (2.1) Diseño de programas de sensibilización e identificación de los colaboradores con el marco estratégico institucional, con el objetivo de generar empoderamiento y compromiso.

- (2.4) Fortalecimiento del liderazgo en los niveles de dirección y gerencial, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados en las distintas áreas del Ministerio de Hacienda.
- (2.5) Diseño de programas de motivación del personal a través de estrategias de integración, innovación, creatividad, sentido de pertenencia y reconocimiento, orientados al logro de los resultados.
- (2.6) Desarrollar la Carrera Administrativa Especial de Finanzas Públicas del Ministerio de Hacienda y sus dependencias, como garantía de la profesionalización del personal, conservación del conocimiento y continuidad de la gestión.
- (2.8) Desarrollo de una cultura de calidad enfocada en la mejora continua, a fin de garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- (2.9) Implementación sistema de estadísticas de la gestión institucional.
- (2.10) Elaboración e implantación de metodología para asegurar la articulación de la planificación y el presupuesto.
- (2.11) Fortalecimiento del sistema de gestión de servicios al ciudadano del MH.

En el período se programó un total de 31 actividades y sub-actividades, logrando completar un 39 % de las mismas. Es importante indicar que el 55 % está en ejecución y un 6 % restante de actividades no logradas.

Fortalecimiento Institucional



Avance iniciativas estratégicas

Durante el período analizado, las iniciativas de este foco presentaron un cumplimiento promedio del 61 %. En la siguiente gráfica mostramos el desempeño individual.

Iniciativa	Cumplimiento
2.1	80 %
2.4	100 %
2.5	63 %
2.6	8 %
2.8	100 %
2.9	0 %
2.10	98 %
2.11	42 %



En el foco de referencia se destacan los siguientes logros durante el período:

- Se diseñó e implementó un programa de capacitación que abarca todos los aspectos fundamentales sobre liderazgo para funcionarios, directivos y mandos medios hasta los encargados departamentales.

FOCO ESTRATÉGICO 3: GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

Avances actividades y sub-actividades

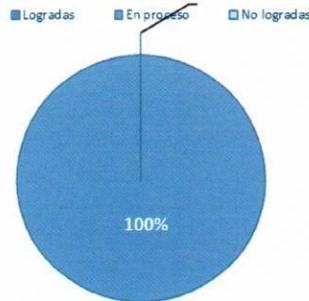
Este foco, uno de los cuatro sustantivos del Plan Estratégico, tiene cuatro iniciativas estratégicas con actividades en el último trimestre, las cuales se detallan a continuación:

- (3.1) Fortalecer los mecanismos para garantizar la calidad de la información procesada en el SIGEF y en el CIFE.
- (3.2) Diseño del marco del gasto plurianual.

- (3.3) Reingeniería para la optimización del gasto público.
- (3.5) Producir estadísticas fiscales de acuerdo a los mejores estándares de calidad internacional.

En el período de análisis se programaron 24 actividades y sub-actividades; el 100 % está en ejecución.

Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario



Avances de iniciativas estratégicas

En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 58 %. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
3.1	91 %
3.2	85 %
3.3	20 %
3.5	38 %



P.D.

En el foco indicado se destacan los siguientes logros durante el período:

- Identificación de los sectores a ser estudiados, a los fines de revisar las estructuras organizativas de las instituciones y programas que lo conforman, con el objetivo de determinar la duplicidad en funciones y tareas, lo cual contribuirá a la definición de las estrategias para la optimización del gasto público.
- Se elaboraron los términos de referencia (TDR) para la consultoría especializada para el diseño e implementación de un proceso de reingeniería del gasto público. Actualmente, están siendo evaluadas las expresiones de interés de los proveedores.

FOCO ESTRATÉGICO 4: GESTIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA

Avances actividades y sub-actividades

Este constituye uno de los focos sustantivos o misionales. Para el último trimestre, las iniciativas estratégicas con actividades programadas son:

- (4.2) Administración efectiva de data, a fin de brindar a la población información y estadísticas confiables, oportunas y de acuerdo a los estándares internacionales de la deuda pública;
- (4.3) Mitigación de los riesgos operativos;
- (4.4) Optimización e implementación de la estrategia de relaciones con inversionistas.

En el período de estudio se programó un total de 34 actividades y sub-actividades, logrando completar un 15 % de las mismas. El restante 85 % se encuentra en ejecución.



A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

Gestión de la Deuda Pública



Avance iniciativas estratégicas

En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un **27 %**, para el período estudiado.

En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
4.1	20 %
4.2	22 %
4.3	28 %
4.4	38 %



En ese sentido, se destacan los siguientes logros alcanzados en el período:

- Se realizaron las gestiones para la creación de una unidad especializada en estadísticas de deuda.
- Se elaboró la propuesta de creación de estructura y funciones de una Oficina de Relaciones con Inversionistas.

FOCO ESTRATÉGICO 5: EVASIÓN, ELUSIÓN FISCAL Y RACIONALIZACIÓN DEL GASTO PÚBLICO

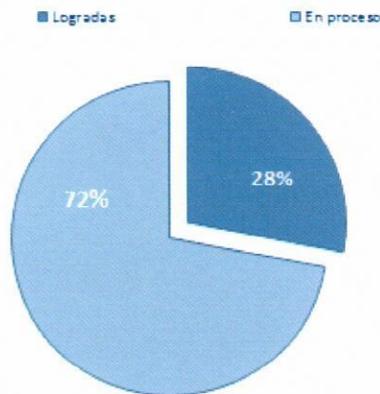
Avance actividades y sub-actividades

Este foco sustantivo tiene dos iniciativas estratégicas con actividades programadas, las cuales se detallan a continuación:

- o (5.1) Reducción del incumplimiento tributario;
- o (5.3) Concientización sobre la necesidad de reducir la exposición al riesgo de disminuir la base tributaria.

Durante el período, se programaron 43 actividades y sub-actividades, logrando completar un 28 % de las mismas. En ese orden, se destaca que el 72 % se encuentra en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario

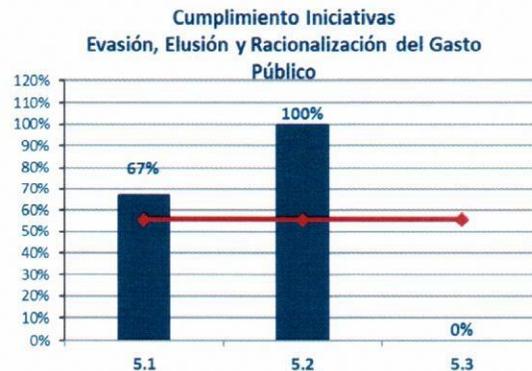


[Firma manuscrita]

Avance iniciativas estratégicas

De acuerdo a la evolución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 50 %, para el período analizado. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
5.1	67 %
5.2	100 %
5.3	0 %



En ese sentido, se destacan los siguientes logros en el período:

- Se realizó la autoevaluación del marco legal y administrativo del país, para determinar cómo funciona el MAP y el llenado de los formularios de resolución de disputas de la R.D. sobre prevención de disputas, disponibilidad y acceso al MAP, resolución de casos del MAP e implementación de acuerdos con el MAP.
- Aumento de la fiscalización de combustibles, para evitar el contrabando y el trasiego informal.
- Realización de mayores cruces de información de los datos de la DGA, DGII, SIE y los contribuyentes respecto a la importación de combustibles y los consumos.
- Fiscalización *in situ* de los medidores de las empresas generadoras, para verificar el consumo de combustible y la generación.



FOCO ESTRATÉGICO 6: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y TECNOLOGÍA

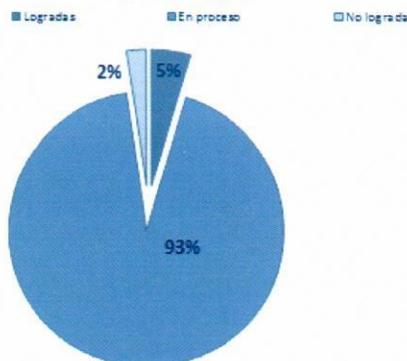
Avances actividades y sub-actividades

Este foco sustantivo tuvo actividades en las siguientes iniciativas estratégicas:

- (6.1) Actualización de la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda;
- (6.2) Evaluación y mejora integral del SIGEF;
- (6.5) Aumentar la cobertura del SIGEF en todo el sector público no financiero;
- (6.6) Completar las funcionalidades contempladas en la reforma financiera y las nuevas necesidades del SIAFE y el MH;
- (6.7) Lograr las interfaces del SIAFE con todos los sistemas e instituciones relacionadas;
- (6.8) Desarrollar cuadro de mando integral (CMI);
- (6.9) Continuidad de los servicios de tecnología (MH, dependencias y órganos rectores).

Durante el período de análisis, se programaron 43 actividades y sub-actividades, logrando completarse un 5 % de las mismas. En ese orden, se destaca que el 93 % se encuentra en proceso ejecución y el otro 2 % restante corresponde a actividades no logradas. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

Sistema de Administración Financiera y Tecnología



Avances iniciativas estratégicas

En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 57 %, en el último trimestre de 2019. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
6.1	64 %
6.2	63 %
6.5	71 %
6.6	59 %
6.7	35 %
6.8	15 %
6.9	90 %



En ese sentido, se destacan los siguientes logros en el período:

- Firma de acuerdo de colaboración para la realización de tutoriales del SIGEF entre la DAFI del Ministerio de Hacienda y el CAPGEFI;
- Incorporación al SIGEF de instituciones descentralizadas, autónomas y de la seguridad social faltantes;
- Implementación de proyecto de mejoras del módulo de procesos presupuestarios, entre las cuales están: proyecto de mejora formulación presupuestaria 2020 y formulación y distribución de cuotas.

FOCO ESTRATÉGICO 7: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Avances actividades y sub-actividades

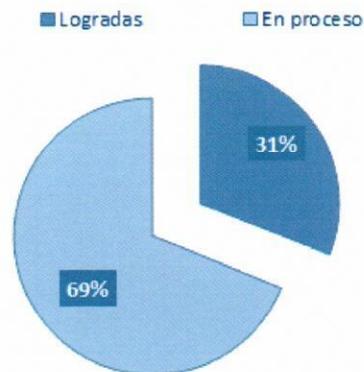
Este foco transversal tuvo actividades en las siguientes iniciativas estratégicas:



- (7.1) Lograr que el sistema de gestión de comunicación interna y externa del Ministerio de Hacienda opere mediante estructuras organizativas, normas y procedimientos que garanticen su eficacia y eficiencia;
- (7.2) Garantizar que la información interna y externa del Ministerio de Hacienda llegue a los públicos de manera clara, sintética, oportuna y visualmente atractiva;
- (7.3) Sensibilizar a la ciudadanía sobre cómo las políticas de ingresos, gastos y financiamiento impulsan el bienestar de la población dominicana.

Durante el último trimestre, se programaron 29 actividades y sub-actividades, logrando completarse un 31 % de las mismas. En este orden, se informa que el 69 % está en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

Comunicación Institucional



Avance iniciativas estratégicas

En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 38 %. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.



Iniciativa	Cumplimiento
7.1	1 %
7.2	34 %
7.3	80 %



En ese orden, se destacan los siguientes logros en el período:

- Diseño de planes de acción para prevenir o mitigar el efecto de las noticias sobre temas que impactan a la sociedad y dar respuesta a la ciudadanía sobre aspectos relevantes que se presenten en los diferentes medios de comunicación;
- Revisado y actualizado el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Comunicaciones;
- Elaborada la matriz para el registro de las informaciones publicadas diariamente en los distintos medios de comunicación, tales como género periodístico, fecha, medio de comunicación, tema, autor.



P.D.

ASPECTOS QUE REPRESENTAN OPORTUNIDADES DE MEJORA

Como todo proceso incipiente, sobre todo cuando se incluyen nuevos procedimientos y sistemas de gestión, el proceso de monitoreo y evaluación suscitó algunos retrasos, que dieron lugar a la reprogramación de actividades, entre ellas:

1. Cambio de responsables.

- a) Implementar la mesa de comunicaciones del MH y sus dependencias.

2. Cambio de prioridades del trimestre.

- b) Diseñar un sistema de comunicación interna y externa que establezca responsabilidades claras y estrategias medibles para la correcta gestión institucional del MH.
- c) Diseñar un sistema para recolección y consolidación de las estadísticas de la gestión institucional del MH.
- d) Definir políticas de gestión que aseguren la inversión en hardware y software.
- e) Cierre de la Iniciativa 2.6 - Desarrollar la Carrera Administrativa Especial de Finanzas Públicas del Ministerio de Hacienda y sus dependencias, como garantía de la profesionalización del personal, conservación del conocimiento y continuidad de la gestión, por instrucciones de la máxima autoridad.


TOMASINA TOLENTINO DE MCKENZIE
DIRECTORA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

