



Planeación estratégica y operativa **Informe de avance consolidado**

Octubre-Diciembre 2021

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

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de dar continuidad al proceso de Planificación Estratégica y Operativa, se presenta el Informe de monitoreo y evaluación del período Octubre-Diciembre 2021, 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 cuarto trimestre.
- 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 cuarto trimestre

AVANCES PRINCIPALES:

En este apartado se presentan las ejecuciones realizadas en el período con fecha de corte al 31 de diciembre de 2021, clasificadas por focos estratégicos e iniciativas.

FOCO ESTRATÉGICO 1: LIDERAZGO INSTITUCIONAL

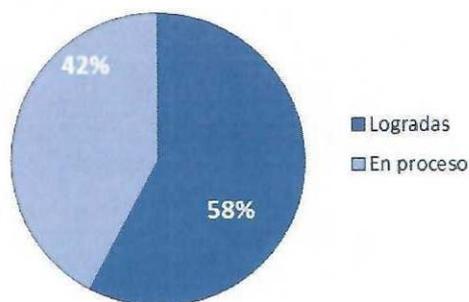
Avances actividades y sub-actividades

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

- (1.1) Implementación del Gabinete Ministerial (GM).
- (1.2) Fortalecimiento del Comité Técnico del SIAFE (CTS).
- (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 45 actividades y sub-actividades, logrando completar el 58% de las mismas. Cabe destacar, que el 42% está en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

Liderazgo Institucional



Avance iniciativas estratégicas

Con relación a los avances en la consecución de las iniciativas estratégicas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 97%, en el período indicado.

En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
1.1	99%
1.2	100%
1.3	95%
1.4	100%
1.5	92%



En este foco, se destacan los siguientes logros durante el período:

- En relación con las iniciativas de acercamiento a los grupos de interés, el Ministerio presentó a entidades de la sociedad civil, el contenido del Portal de Transparencia Fiscal, y su relevancia como herramienta tecnológica, que permite a los ciudadanos conocer el destino de los recursos públicos. Cabe destacar que dentro de las organizaciones antes mencionadas, se encuentra Participación Ciudadana.

FOCO ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Avances actividades y sub-actividades

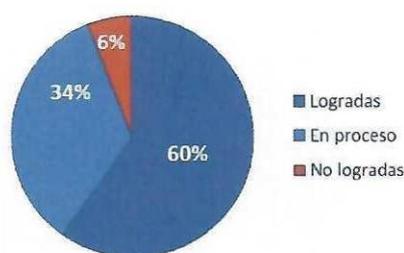
Las iniciativas estratégicas de este foco también tenían actividades programadas para este período, las cuales se detallan a continuación:

- (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.
- (2.2) Creación de mecanismos de retroalimentación de los colaboradores hacia las autoridades.

- (2.3) Implementación de un modelo de Gestión por Competencias, que garantice el logro de los objetivos institucionales a través de la captación, retención, evaluación y desarrollo del personal idóneo.
- (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, orientado 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.
- (2.7) Crear un programa de rediseño y actualización de los procesos logrando la simplificación de trámites a través de la integración de la tecnología.
- (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.
- (2.10) 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 50 actividades y sub-actividades, logrando completar un 60% de las mismas. Es importante indicar, que el 34% está en ejecución y un 6% restante de actividades y subactividades fueron suspendidas.

Fortalecimiento Institucional



Avance iniciativas estratégicas

Durante el período analizado, las iniciativas de este foco presentaron un cumplimiento promedio del 83%. En la siguiente gráfica mostramos el desempeño individual.

Iniciativa	Cumplimiento
2.1	100%
2.2	100%
2.3	100%
2.4	99%
2.5	84%
2.6	31%
2.7	100%
2.8	100%
2.9	0%
2.10	98%
2.11	100%



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

- Con la finalidad de continuar impulsado la mejora continua de los servicios ofrecidos por el ministerio, fue presentado en el marco de la celebración de la segunda semana de calidad, el primer enunciado de política de calidad del MH, a saber: "El Ministerio de Hacienda, como ente rector de las finanzas públicas, está comprometido con la gestión eficiente de un sistema de calidad, en procura de brindar servicios de excelencia a los ciudadanos, impulsar el bienestar social y la estabilidad macroeconómica; promoviendo la mejora continua de los procesos, la responsabilidad e integridad de sus recursos humanos, el cumplimiento de las normas y manejo transparente de los recursos públicos."
- Aprobado y remitido al Ministerio de Administración Pública (MAP), el informe final de avance de Mejora Institucional 2019/2020, con el cual el ministerio alcanzó un 100% en este indicador del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP).
- Remitida al MAP la autoevaluación del Desempeño Institucional (EDI) del 2021.

- Elaborados los instructivos que permitirán al ciudadano solicitar servicios con mayor facilidad, dentro de los que podemos mencionar: para pagos de Gastos de Administración de la Ley y Uso para pagos tasa única.

FOCO ESTRATÉGICO 3: GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

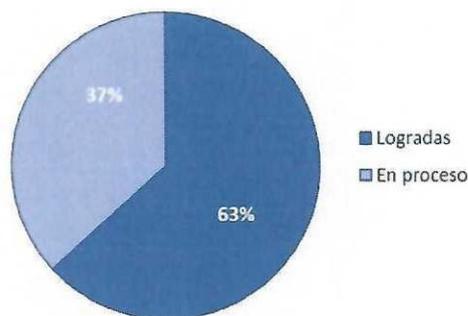
Avance actividades y sub-actividades

Este foco, uno de los cuatro sustantivos del Plan Estratégico, tiene cinco iniciativas estratégicas con actividades en el cuarto 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.
- (3.4) Enlace Ministerio de Hacienda-Comisiones de Hacienda.
- (3.5) Producir estadísticas fiscales de acuerdo con los mejores estándares de calidad internacional

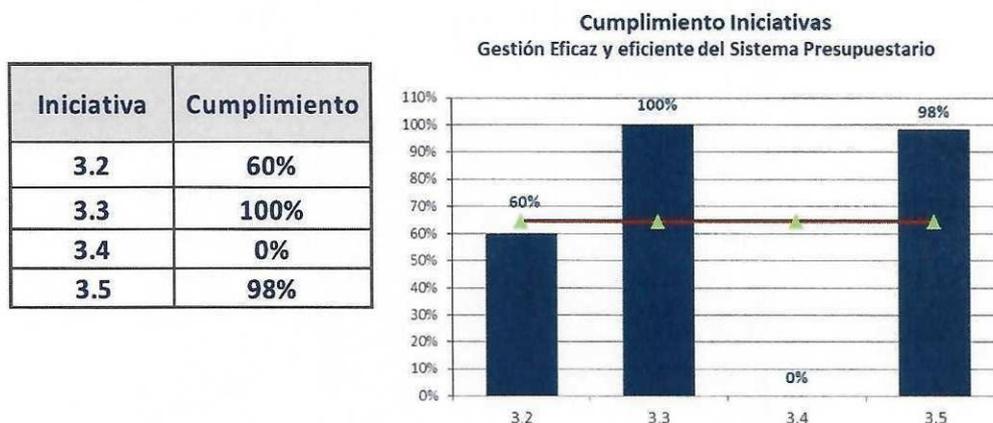
En el período de análisis se programaron un total de **68** actividades y sub-actividades, logrando completar un **63%** de las mismas. Es importante indicar, que el **37%** está en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas para la iniciativa:

Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario



Avances Iniciativas Estratégicas

En relación con los avances en la consecución de las iniciativas, el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 65%. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.



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

- Incorporada al Informe de Riesgos Fiscales del 2020 y 2021, el análisis de impacto presupuestario y de pasivos contingentes asociados a las asociaciones público-privadas (APP's).
- Revisado el primer entregable de la consultoría para la implementación del Marco de Gasto de Mediano Plazo.
- Elaborado el Estado de Operaciones de Gobierno General.

FOCO ESTRATÉGICO 4: GESTIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA

Avances actividades y sub-actividades

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

- (4.1) Aplicación efectiva de la Estrategia de Gestión de Deuda de Mediano Plazo.
- (4.2) Administración efectiva de data a fin de brindar a la población información y estadísticas de la deuda pública confiables, oportunas y de acuerdo con los estándares internacionales.

- (4.3) Gestión de los riesgos operativos y de la continuidad del negocio.
- (4.4) Optimización e implementación de la Estrategia de Relaciones con Inversionistas.

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

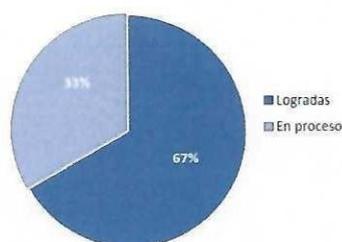
Avance actividades y sub-actividades

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

- (5.1) Reducción del Incumplimiento Tributario.
- (5.2) Racionalización del Gasto Tributario.
- (5.3) Concientización sobre la necesidad de reducir la exposición al riesgo de disminuir la Base Tributaria.

Durante el período, se programaron un total de 108 actividades y sub-actividades, logrando completar un 67% de las mismas. En ese orden, se destaca que el 33% 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



Avances Iniciativas Estratégicas

De acuerdo con la evolución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 77%, para el período estudiado. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
5.1	88%
5.2	75%
5.3	67%



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

- Remitido el modelo para la negociación del Convenio para evitar la doble tributación a Qatar.

Analizado los siguientes proyectos normativos:

- Ley Reguladora de los contratos de Factoraje, descuento, cesión comercial de derechos de crédito, confirmatorio y de las facturas negociables.
- Norma de la DGII sobre reorganización de sociedades.
- Título I del Código Tributario.
- Proyecto de modificación de la Ley Núm. 189-11 para el Desarrollo del Mercado Hipotecario y el Fideicomiso.

FOCO ESTRATÉGICO 6: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y TECNOLOGÍA

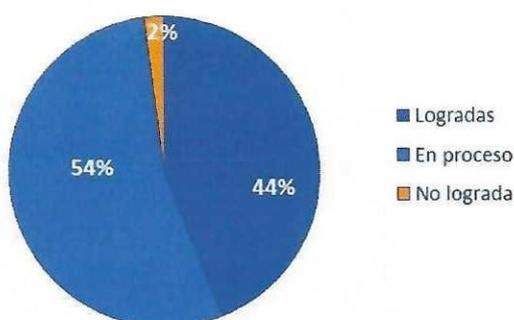
Avances Actividades y Sub-Actividades

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;
- (6.3) Fortalecer los procesos de la DAFI y tecnología del Ministerio de Hacienda;
- (6.4) Automatización de los servicios al público del Ministerio de Hacienda y sus dependencias.
- (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 un total de **200** actividades y sub-actividades, logrando completarse un **44%** de las mismas. En ese orden, se destaca que el **54%** se encuentra en proceso de ejecución y el otro **2%** restante corresponde a actividades fueron suspendidas. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

Sistema de Administración Financiera y Tecnología



Avance iniciativas estratégicas

En relación con los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un **82.11%**, en el cuarto trimestre de 2021. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
6.1	100%
6.2	86%
6.3	55%
6.4	100%
6.5	73%
6.6	72%
6.7	86%
6.8	67%
6.9	100%



En ese sentido, se destaca el siguiente logro en el período:

- En proceso de desarrollo se encuentra el módulo de Pago de Nómina en Moneda Extranjera, dentro del SIGEF.

FOCO ESTRATÉGICO 7: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Avance actividades y sub-actividades

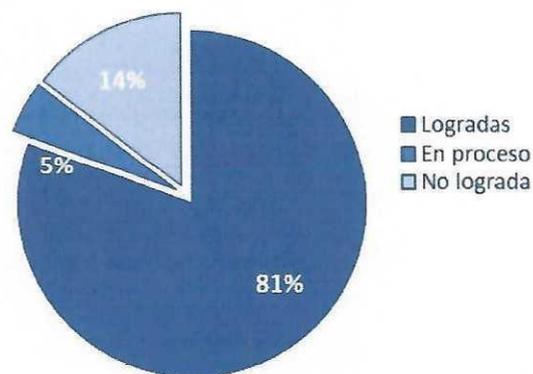
Este foco transversal tuvo actividades en las siguientes iniciativas estratégicas:

- (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.

- (7.4) Mantener monitoreo continuo de la opinión pública, siendo proactivos en el uso de información.
- (7.5) Ampliar y optimizar los canales y las herramientas de la comunicación interna y externa.
- (7.6) Mantener relaciones proactivas con medios de comunicación, líderes de opinión, universidades, asociaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil.
- (7.7) Organizar, difundir y promover programas de sensibilización e identificación de los colaboradores con el Marco Estratégico Institucional a fin de generar empoderamiento y compromiso.

Durante el período de análisis, se programaron un total de **62** actividades y subactividades, logrando completarse un **50%** de las mismas. En ese orden, se destaca que el **3%** se encuentra en proceso de ejecución y el otro **9%** restante corresponde a actividades no logradas. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

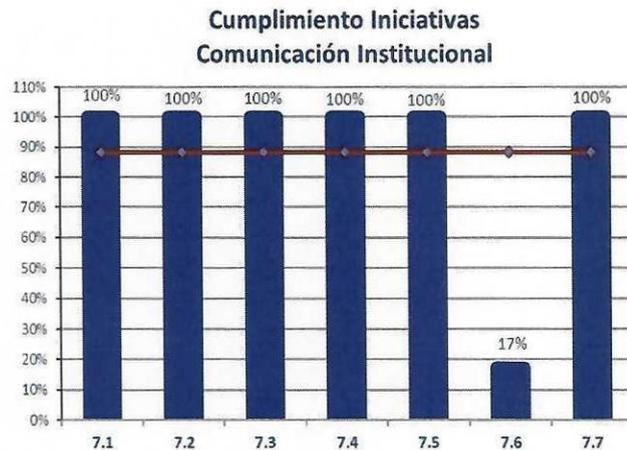
Comunicación Institucional



Avance iniciativas estratégicas

En relación con los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un **88%**, en el cuarto trimestre de 2021. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
7.1	100%
7.2	100%
7.3	100%
7.4	100%
7.5	100%
7.6	17%
7.7	100%



En ese sentido, se destaca el siguiente logro en el período:

- Se realizaron mesas de trabajo con los viceministros, directores y encargados delegados, para la reelaboración de estos manuales que componen el Sistema de Comunicación Interna y Externa del MH. La socialización final de completará una vez los documentos hayan sido aprobados por el Despacho.
- Inclusión de contenidos que respondieron a Valoración de la trayectoria macroeconómica de la República Dominicana por Bank of América y avances logrados por el Gobierno a través del PROGEF.
- Difusión a través de las redes sociales de 24 contenidos relativo a Ley de Presupuesto General del Estado 2022, Carta Compromiso del Ministerio de Hacienda, Reforma Fiscal entre otros.

ASPECTOS QUE REPRESENTAN OPORTUNIDADES DE MEJORA

En el proceso de monitoreo y evaluación se identificaron algunos retrasos, que dieron lugar a la reprogramación de actividades, entre ellas:

1. Ajustes en el alcance de la iniciativa:

- a) Diseño e Implementación de plataforma para capacitación y tutoría en línea de los procesos y herramientas del SIAFE.

2. Reprogramación de fechas para la ejecución de las tareas siguientes:

- a) Desarrollo de las interfaces del SIGEF con otros sistemas nacionales, entre los cuales podemos mencionar: SNIP y SASP.
- b) Crear un programa anual de inclusión de hijos al entorno laboral de los padres y formación de temas de interés (programa de verano).
- c) 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.
- d) Implementación Sistema de Estadísticas de la gestión institucional.
- e) Portal Dirección General de Crédito Público.



Julia Bruno Nadal
Directora de Planificación y Desarrollo

