



MINISTERIO DE HACIENDA  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2017-2021



MINISTERIO DE HACIENDA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
**2017-2021**

Octubre, 2019



# Contenido

<b>Presentación</b>	8
<b>Introducción</b>	11
<b>Proceso de elaboración de la Planificación Estratégica del Ministerio de Hacienda</b>	12
<b>I. Contextualización</b>	
<b>Análisis macrofiscal de la República Dominicana</b>	13
Contexto macroeconómico	13
Resultados de las finanzas públicas	14
Avances en la gestión financiera pública	15
<b>El Ministerio de Hacienda en el contexto de la modernización de la administración financiera</b>	17
Base legal	17
Roles y responsabilidades del Ministerio de Hacienda	17
El Ministerio de Hacienda en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo	20
El Ministerio de Hacienda en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	21
<b>Marco General Estratégico del Ministerio de Hacienda</b>	22
Misión	22
Visión	22
Valores	22

## **Focos estratégicos fundamentales**

### **Foco 1. Liderazgo Institucional**

Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos	23
Tabla de indicadores de éxito	23

### **Foco 2. Fortalecimiento Institucional**

Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos	26
Tabla de indicadores de éxito	27

### **Foco 3. Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario**

Objetivo general	28
Objetivos específicos	28
Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos	28
Tabla de indicadores de éxito	29

### **Foco 4. Gestión de la Deuda Pública**

Objetivo general	30
Objetivos específicos	30
Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos	30
Tabla de indicadores de éxito	31

### **Foco 5. Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario**

Objetivo general	32
Objetivos específicos	32
Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos	33
Tabla de indicadores de éxito	33

## **Foco 6. Sistema de Administración Financiera y Tecnología**

Objetivo general	34
Objetivos específicos	34
Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos	34
Tabla de indicadores de éxito	36

## **Foco 7. Comunicación Institucional**

Objetivo general	36
Objetivos específicos	36
Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos	37
Tabla de indicadores de éxito	38

## **Ilustración del Marco General Estratégico del Ministerio de Hacienda**

# **II. Pensamiento estratégico de las Direcciones Generales que integran el Ministerio de Hacienda**

---

## **Dirección General de Presupuesto**

Misión	44
Visión	44
Valores	44
Focos, objetivos e iniciativas estratégicas	45
Tabla de indicadores de éxito	47

## **Tesorería Nacional**

Misión	53
Visión	53
Valores	53
Focos, objetivos e iniciativas estratégicas	54
Tabla de indicadores de éxito	55

### **Dirección General de Contrataciones Públicas**

Misión	60
Visión	60
Valores	60
Focos, objetivos e iniciativas estratégicas	61
Tabla de indicadores de éxito	62

### **Dirección General de Contabilidad Gubernamental**

Misión	66
Visión	66
Valores	66
Focos, objetivos e iniciativas estratégicas	67
Tabla de indicadores de éxito	63

### **Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado**

Misión	73
Visión	73
Valores	73
Focos, objetivos e iniciativas estratégicas	74
Tabla de indicadores de éxito	74

### **Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal**

Misión	76
Visión	76
Valores	76
Focos, objetivos e iniciativas estratégicas	77
Tabla de indicadores de éxito	81

<b>III. Cuadro de alineación de la Estrategia Nacional de Desarrollo, Objetivos de Desarrollo Sostenible y Planes Estratégicos Institucionales del Ministerio de Hacienda y sus Direcciones Generales</b>	83
<b>IV. Sistema de monitoreo y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales del Ministerio de Hacienda y sus Direcciones Generales</b>	93
Consideraciones generales	93
Elementos del Plan de Monitoreo	93
Sistema de Monitoreo Proactivo (SMP)	95
<b>Glosario de términos</b>	97
<b>Siglas y abreviaturas</b>	99
<b>Conducción general</b>	101
<b>Equipos de trabajo</b>	101





## PRESENTACIÓN

**Donald Guerrero Ortiz**  
Ministro de Hacienda

**El Plan Estratégico constituye el mecanismo idóneo para lograr el cumplimiento efectivo del rol rector del Ministerio en materia de diseño de políticas y gestión de las finanzas públicas.**

El Ministerio de Hacienda de la República Dominicana presenta su Plan Estratégico Institucional 2017-2021 a los fines de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública, y en interés de contar con una herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones de la organización en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que impone una administración fiscal moderna.

El Ministerio tiene como misión la elaboración, ejecución y evaluación de la política fiscal y asegurar su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo y precisamente, en esa dirección se encaminan 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.

En ese sentido, la elaboración de este Plan Estratégico constituye el mecanismo idóneo para lograr el cumplimiento efectivo del rol rector del Ministerio en materia de diseño de políticas y gestión de las finanzas públicas.

Estamos conscientes de que ningún ejercicio de planificación podrá alcanzar los resultados esperados sin la colaboración e identificación del personal involucrado. Por eso, este Plan Estratégico fue elaborado mediante la conformación de equipos de trabajo por cada Foco estratégico definido, lo que aseguró la realización de un proceso participativo, logrando la interacción y entusiasmo de todos los integrantes del Ministerio, lo cual, con la conducción de la firma consultora Global Knowledge Link hizo posible que hoy contáramos con tan importante herramienta.

**Cabe destacar, además, que durante el referido proceso, contamos con el apoyo decidido de la Dirección de Coordinación del Despacho, el empoderamiento de la Dirección de Planificación y Desarrollo, así como de los viceministros y titulares de diferentes dependencias de la institución, los cuales, con sus valiosos aportes, ratificaron su compromiso institucional con el desarrollo económico y social del país.**

# INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Hacienda presenta su Plan Estratégico Institucional 2017-2021, cuyo objetivo principal es facilitar la articulación y direccionalidad de todo el quehacer del Ministerio hacia un mismo propósito.

Este Plan es una herramienta básica de mejora continua y a través del mismo se expresan los objetivos institucionales que se desean alcanzar, a mediano o largo plazo, expresados en siete (7) focos estratégicos fundamentales del Ministerio, los cuales se detallan a continuación:



Estos focos fueron el resultado de la realización de un diagnóstico situacional, mediante el cual se pudo determinar el contexto actual del Ministerio, esbozados en fortalezas y oportunidades de mejora en materia de gestión de las finanzas públicas, lo cual nos permitió, además, medir la capacidad de gestión institucional de la entidad.

A través de los focos estratégicos se establecen las principales líneas de actuación a desarrollar en el corto y mediano plazo, a fin de incorporar los cambios necesarios que permitan lograr la efectividad organizacional que demanda la modernización de la administración financiera del Estado.

Este documento contiene además, los focos e iniciativas estratégicas de las Direcciones Generales del Ministerio de Hacienda, las tablas de indicadores de éxito, la alineación de la Estrategia Nacional de Desarrollo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como el Sistema de Monitoreo y Eva-

luación de los Planes Estratégicos Institucionales, entre otros.

Finalmente, es importante destacar que llegar a la concretización del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda ha supuesto el desarrollo de una serie de acciones conjuntas, a través de la realización de un ejercicio ampliamente participativo, encabezado por su ministro, viceministros, directores generales y directores de áreas y la colaboración e integración de sus instancias descentralizadas, así como asesores internacionales expertos en la materia, entre otros. Estas acciones sirvieron de base para asegurar su calidad y efectividad.

Estamos confiados en que el Plan Estratégico elaborado contribuirá a profundizar y consolidar el proceso de modernización de la gestión de las finanzas públicas, la cual supone favorecer la ejecución y la política fiscal del Estado.

## PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO DE HACIENDA

La Planificación Estratégica del Ministerio de Hacienda fue concebida como un proceso continuo, participativo, inclusivo y proactivo, el cual inició con la aplicación de las encuestas de Clima Organizacional y de Gerencia y Liderazgo, lo que permitió contar con diagnósticos institucionales e insumos fundamentales para el diseño de estrategias que contribuyan al fortalecimiento institucional.

En este proceso de planificación se agotaron diferentes etapas. En la primera fue realizada la definición estratégica con las unidades e instituciones que conforman la actividad central del Ministerio de Hacienda,

dentro de las cuales tenemos a las Direcciones Generales de: Política y Legislación Tributaria, Crédito Público y Análisis y Política Fiscal.

En la segunda etapa fueron incorporadas las Direcciones Generales de: Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado, Presupuesto, Contrataciones Públicas, Contabilidad Gubernamental, Tesorería Nacional y Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal. En la tercera etapa serán integradas las Direcciones Generales de Catastro Nacional y Bienes Nacionales, a fin de robustecer y articular todo el engranaje de la gestión de las finanzas públicas.

---

Como todo proceso estratégico proactivo requiere del establecimiento de un mecanismo de seguimiento a través de instrumentos para el monitoreo, control y evaluación de las iniciativas que lo componen, se creará un **Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Institucional**, para facilitar la medición, a nivel de resultados e impacto, si existe un proceso de cambios favorables en el contexto institucional del Ministerio de Hacienda y de sus dependencias.

## Análisis macrofiscal de la República Dominicana

### Contexto macroeconómico

En 2017 la tasa de crecimiento fue de **4.6 %** interanual.

En 2017 la economía dominicana registró una tasa de crecimiento de 4.6 % interanual. A pesar de que esta cifra constituyó una desaceleración de la economía con respecto a su tasa de crecimiento promedio de los últimos diez años (alrededor del 5.1 %), la República Dominicana continúa perfilándose como una de las economías de mayor crecimiento de la región. En efecto, los demás países latinoamericanos que comparten este reconocimiento son Panamá (con un crecimiento promedio en los últimos años de 5.2 %), Bolivia (4.9 %) y Paraguay (4.9 %). El desempeño de la economía dominicana en 2017 se debe contrastar igualmente con un promedio general de la región estimado por el Fondo Monetario Internacional de 1.3 % para el mismo año<sup>1</sup>.

Los sectores que aportaron más al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en términos de valor agregado en 2017 son: Hoteles, Bares y Restaurantes (6.7 %), Intermediación Financiera (4.4 %), Agropecuario (5.8 %), Zonas Francas (4.6 %), Transporte y Almacenamiento (5.0 %), Construcción (4.1 %) y Comercio (3.0 %). Estas actividades explican el 69.5 % del incremento del producto en 2017.

Como resultado de las operaciones netas de divisas realizadas por el Banco Central en el mercado nacional en 2017, las Reservas Internacionales alcanzaron máximos históricos al ubicarse en US\$ 6,780 millones, equivalentes a 4.3 meses de importaciones nacionales de bienes y servicios.

En 2017 las exportaciones e importaciones ascendieron un **2.9 %** y **1.7 %** respectivamente.

En 2017, las exportaciones ascendieron a US\$ 10,121 MM, mientras que las importaciones se ubicaron en US\$ 17,700 MM, para un crecimiento interanual de 2.9 % y 1.7 %, respectivamente. El oro, los guineos, el cacao y el azúcar y derivados continúan siendo los principales productos de exportación. En 2017 se produjo una ligera reversión a la baja que había experimentado la factura petrolera desde el 2014 a razón de la disminución de los precios internacionales del petróleo, contrastada con su reciente recuperación. A pesar de la persistencia del déficit de la balanza comercial, este

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook, abril 2018.

se ha venido reduciendo en términos del PIB desde un valor de 15.4 % en 2010 a 10.0 % en la actualidad, debido a que las exportaciones han crecido en una mayor proporción que las importaciones en el período considerado.

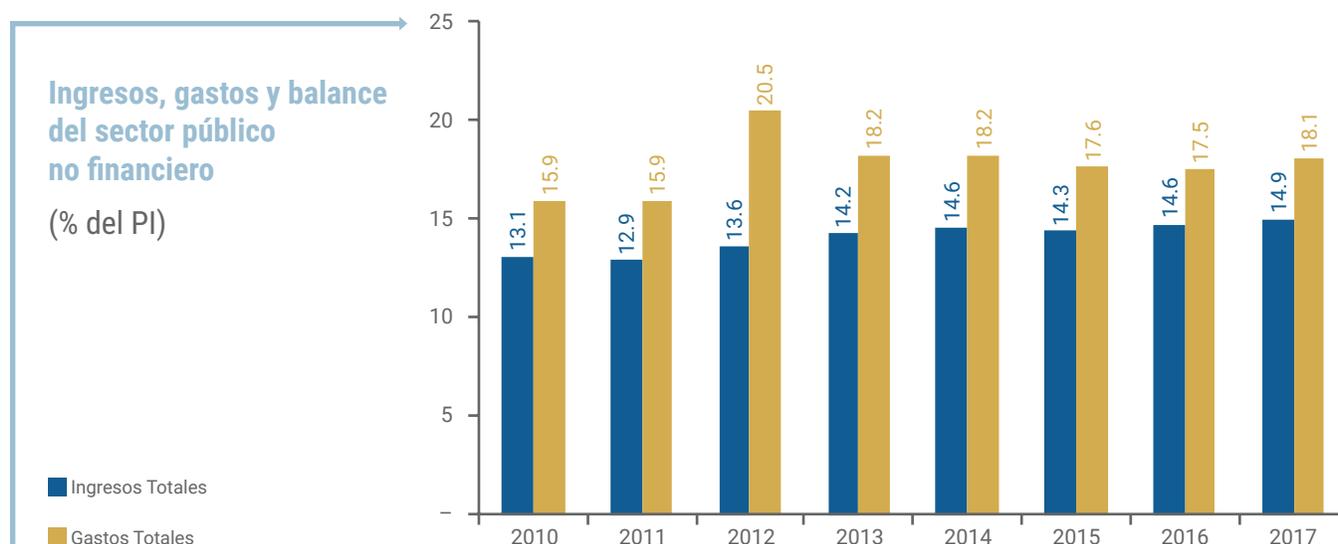
El incremento sostenido de los ingresos percibidos por concepto de remesas familiares y turismo contribuyeron a que en 2017 la cuenta corriente registrara un déficit de tan solo 0.2 % del PIB. Este resultado se suma a la mejora sostenida que esta cuenta ha experimentado en los últimos años.

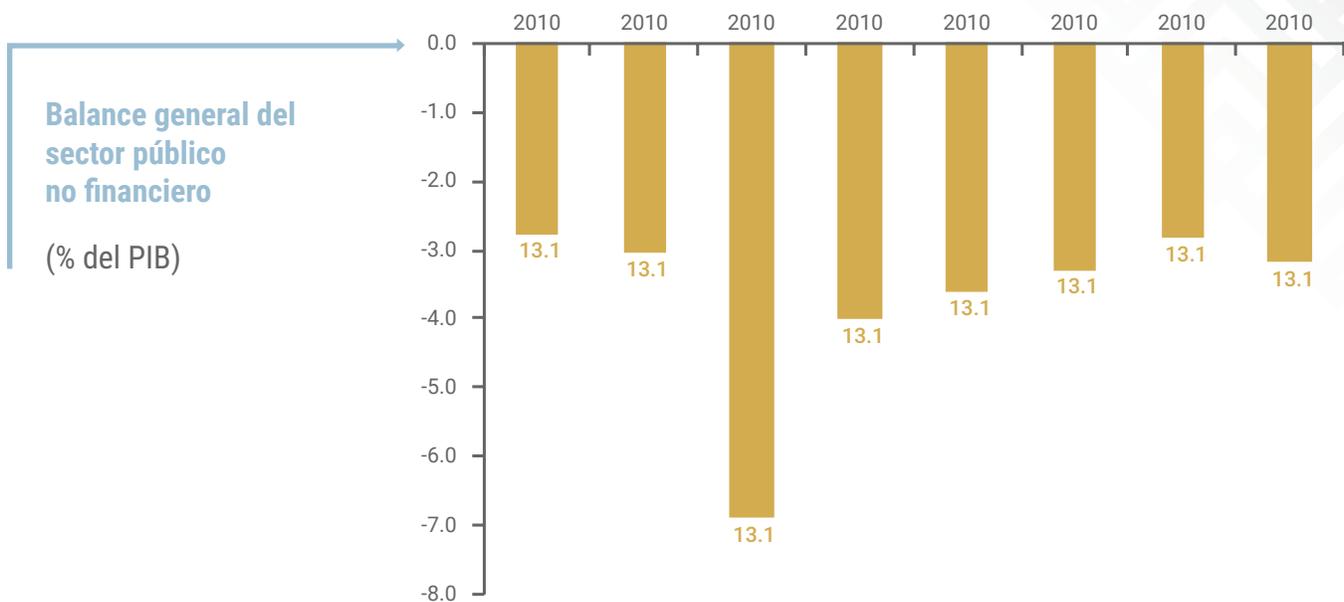
Se suman al desempeño positivo de la economía dominicana, la expansión de la cartera de créditos del sistema financiero consolidado de 8.6 %, según datos de la Superintendencia de Bancos, además de reducciones relativamente sostenidas en la tasa de desempleo registradas en los últimos trimestres.

## Resultados de las finanzas públicas

Los ingresos totales del sector público no financiero (SPNF), incluyendo donaciones, se ubicaron en RD\$ 539,039 millones, equivalentes a 14.9 % del PIB, para un incremento de 10.4 % respecto a su valor en 2016. Este resultado se debió en gran medida al incremento de impuesto sobre la renta (14.2 %) y de los impuestos sobre las mercancías y servicios (8.9 %). Por otro lado, los gastos totales del SPNF se ubicaron en RD\$ 654,191 millones, lo cual equivale a 18.1 % del PIB. Esto supuso un incremento de esta variable de 12.4 % con relación al 2016, a razón principalmente del incremento tanto de los gastos corrientes (10.0 %) como de los gastos de capital (22.4 %) del Gobierno Central.

Como resultado de la evolución de estas cuentas fiscales, el déficit general del SPNF se ubicó en 3.19 % del PIB, lo cual constituye un deterioro respecto a su nivel en 2016 (2.83 %). No obstante, este resultado constituye una disminución con respecto al promedio de esta variable de 2010 a 2017 (-3.70 %).





Al cierre de 2017 la deuda del sector público no financiero se ubicó en 38.9 % respecto al PIB, lo cual constituye un incremento de 2.0 % del PIB desde su nivel en 2016. No obstante, se anticipan déficits fiscales más reducidos en los próximos años a razón de mejoras en la administración tributaria y a una disminución en las transferencias al sector eléctrico con la entrada en funcionamiento de la central termoeléctrica Punta Catalina. Igualmente, cabe destacar que en 2017, la empresa calificadora Moody's mejoró la calificación de largo plazo del país.

## Avances en la gestión financiera pública

En los últimos años la República Dominicana ha logrado avances importantes en el fortalecimiento de la gestión financiera con la formulación y puesta en marcha de muchos proyectos orientados a garantizar un uso eficiente, efectivo y transparente de los recursos públicos. En este sentido, se han realizado esfuerzos importantes con la introducción de reformas estructurales en la gestión financiera del Estado, con los esfuerzos de compilación y previsiones de publicación de las estadísticas fiscales de acuerdo a una nueva metodología y con el diseño de un marco que busca anclar la política fiscal en torno a proyecciones fiscales plurianuales y al análisis de sostenibilidad macrofiscal.

En cuanto a las reformas estructurales, se destacan las concernientes a la gestión de la Tesorería Nacional, que incluye la incorporación al Sistema de Cuenta Única del Tesoro (CUT) de los recursos captados de forma directa por el Gobierno Central, el sector descentralizado y las instituciones públicas de la seguridad social, la descentralización de los ordenamientos de pago, la implementación del Programa Piloto para Incorporación de Recursos de las Unidades Ejecutoras de Proyecto Externos (UEPEX) a la CUT y el diseño e inicio de pruebas del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro (SIRIT) que permitirá a la Tesorería Nacional obtener información oportuna y en tiempo real sobre las recaudaciones realizadas en el sector público.

A estos avances se suma el fortalecimiento del Portal Transaccional de Compras Públicas perteneciente al Sistema Nacional de Contrataciones Públicas. Adicionalmente, se han introducido cambios en el marco normativo del Sistema de Contabilidad Gubernamental y en la Administración Financiera Integrada. Los avances en esta última se han enfocado en la centralización de la información financiera del Estado al integrar el reporte de las ejecuciones presupuestarias y contables de todas las instituciones del sector público que no ejecutan en el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), a la vez que se continúa trabajando en el aumento de su cobertura. Paralelamente, se están llevando a cabo procesos orientados a evitar la evasión fiscal de los proveedores del Estado y a mejorar el control interno de las instituciones públicas.

La compilación de las estadísticas fiscales conforme al Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional (FMI) 2014 se ha realizado con el apoyo de CAPTAC-RD, mediante la participación de técnicos designados en un taller de coordinación y con la recepción de la segunda misión de estadísticas fiscales en diciembre de 2017. Los resultados se tomaron como línea base del plan de trabajo que actualmente desarrolla la Dirección General de Análisis y Política Fiscal (DGAPF) a través del departamento de Estadísticas Fiscales. Actualmente se tiene prevista la publicación del estado de operaciones, iniciando con categorías institucionales menos inclusivas hasta la publicación del estado de operaciones del sector público no financiero a finales del 2018. En paralelo, se está trabajando en la revisión transversal de la cobertura institucional del sector público garantizando la armonización de las estadísticas macroeconómicas dominicanas. Se inicia, además, el levantamiento de información del Marco para Evaluar la Calidad de las Estadísticas (MECAD) de Finanzas Públicas.

En lo que respecta a los insumos analíticos para la toma de decisiones en materia de política fiscal, actualmente la DGAPF está diseñando el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), el cual involucra la evaluación y proyección del escenario macroeconómico en el que se inserta la política fiscal, la estrategia fiscal y los lineamientos de la política fiscal de mediano plazo, el análisis de la consistencia de los planes fiscales con el resto de las variables macroeconómicas y la evaluación de los principales riesgos en torno a dichas proyecciones, así como sus implicancias para la política fiscal, tanto en el año siguiente correspondiente al presupuesto anual, como en un horizonte plurianual. Estos elementos serán presentados en un informe a publicarse durante el año. Aunados a estos esfuerzos se encuentra el Modelo de Consistencia Macroeconómica, que sirve como herramienta de análisis del MFMP y la coordinación interinstitucional con los fines de alinear los tiempos de preparación y publicación con el proceso presupuestario.

Adicionalmente, con el apoyo del CAPTAC-DR y el Banco Mundial, la Dirección General de Análisis y Política Fiscal (DGAPF) capacitó a su equipo en el análisis y gestión de los riesgos asociados a *shocks* macroeconómicos, al sistema de pensiones y a desastres naturales para la elaboración

del Informe de Gestión de Riesgos Fiscales, que actualmente se encuentra en la etapa final de su redacción. En este informe se cuantifica el impacto en las finanzas públicas de los riesgos macroeconómicos, utilizando diversas metodologías propuestas en la literatura. Adicionalmente, se introducen los riesgos asociados al sistema de pensiones y a desastres naturales. Luego de la entrega del primer informe, se mejorarán las metodologías utilizadas para cuantificar los riesgos fiscales ya estudiados.

## El Ministerio de Hacienda en el contexto de la modernización de la administración financiera

### Base legal

- ◆ **Ley No. 1-12**, del 25 de enero de 2012, de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030.
- ◆ **Ley No. 5-07**, del 8 de enero de 2007, del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
- ◆ **Ley No. 498-06**, del 28 de diciembre de 2006, de Planificación e Inversión Pública (deroga la Ley 55 del 22 de noviembre de 1965).
- ◆ **Ley No. 494-06**, del 27 de diciembre de 2006, de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.
- ◆ **Decreto No. 493-07**, del 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento de Aplicación No. 1 para la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.
- ◆ **Decreto No. 489-07**, del 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.

### Roles y responsabilidades del Ministerio de Hacienda

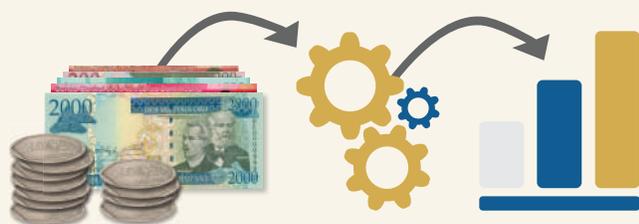
Esta entidad, de acuerdo a la Ley No. 494-06, de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda, tiene como responsabilidad elaborar y proponer al Poder Ejecutivo la política fiscal del Gobierno, la cual comprende los ingresos, los gastos y el financiamiento del sector público, así como conducir su ejecución y evaluación, asegurando la sostenibilidad fiscal en el corto, mediano y largo plazo, en el marco de la política económica del Gobierno y los lineamientos estratégicos que apruebe el Consejo Nacional de Desarrollo.

La estructura del Ministerio está conformada por los siguientes viceministerios: del Tesoro, Presupuesto, Contabilidad y Patrimonio, Técnico-Administrativo, Crédito Público, Políticas Tributarias y el de Monitoreo de Instituciones Descentralizadas del Sistema Financiero.

## Dentro de sus principales atribuciones se encuentran:

- ◆ Dirigir la política fiscal global del Gobierno y sus componentes: ingresos, gastos y financiamiento, garantizando que 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 su ejecución.
- ◆ 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 estos operen en un marco de legalidad, eficiencia y transparencia.
- ◆ Formular políticas que tiendan a la contención del gasto y el 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.

Las principales responsabilidades del Ministerio de Hacienda están claramente reflejadas en la misión establecida en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio, que expresa:



- ◆ Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas.
- ◆ Contribuir a la estabilidad macroeconómica.
- ◆ Diseñar y ejecutar una eficiente y equitativa política de ingresos, gastos y financiamiento.

El Ministerio de Hacienda 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.
- ◆ Disposición 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.

## El Ministerio de Hacienda en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo

La Estrategia Nacional de Desarrollo (END) permite al país contar con una estrategia de desarrollo que defina la visión a largo plazo de la nación y es un instrumento para avanzar hacia el establecimiento de un país desarrollado y una sociedad cohesionada en los próximos años.

Esta iniciativa del Estado Dominicano, que se dio a la luz pública en el 2007, constituye un mecanismo idóneo, para que las fuerzas económicas, sociales y políticas aúnen 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.

La apropiada gestión de las finanzas públicas es una condición determinante para la obtención de los objetivos planteados en la END, por lo que es misión del Ministerio de Hacienda 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 servir de guía para orientar las iniciativas privadas y estatales. De esta manera, el Ministerio de Hacienda ha tomado los lineamientos de la END para la preparación del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2017-2020.

En lo referente a las finanzas públicas, la END ha indicado en su Eje III los logros a alcanzar y se plantea que debe iniciarse un proceso de reestructuración fiscal integral en cuanto a ingresos y gastos, orientado a:

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

Finalmente, cabe destacar la estrecha colaboración existente entre el Ministerio de Hacienda, órgano rector de la política fiscal y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, como coordinador y ejecutor de la END y rector de la planificación del Estado y la política de inversión pública.

Para su ilustración gráfica, referirse al Cuadro de Alineación de la Estrategia Nacional de Desarrollo, Objetivos de Desarrollo Sostenible y Planes Estratégicos Institucionales del Ministerio de Hacienda y sus Direcciones Generales, ubicado en la página 83.

**El principal objetivo de la END es servir de guía para orientar las iniciativas privadas y estatales.**

## El Ministerio de Hacienda en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El Ministerio de Hacienda, en su rol de rector de las finanzas públicas, forma parte de la comisión interinstitucional para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente los números 02, 12, 16 y 17.

El Ministerio ha encaminado acciones de involucramiento en los aspectos relacionados con sus atribuciones, tales como alineación de las políticas públicas que están bajo su responsabilidad en función del alcance de las metas de los ODS, alineación de la planificación estratégica institucional a los instrumentos de planificación global, es decir Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), así como las Metas Presidenciales.

En ese orden, se destaca la labor de captura de información de las instituciones del sector público con el objetivo de contar con información financiera pública, oportuna y coherente con miras a mejorar los procesos de rendición de cuentas y transparencia fiscal.

De igual forma, la metodología para el análisis macrofiscal se está desarrollando con el fin de fortalecer los pronósticos que se utilizan como base para el diseño y evaluación de la política fiscal, lo cual contribuye al diseño eficiente y equitativo de las políticas y a la transparencia en su implementación.

Otro aspecto a destacar es que el Ministerio está trabajando en implementar el nuevo código de transparencia fiscal que es el mecanismo utilizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para promover la transparencia y el buen gobierno. Estos esfuerzos están en consonancia con las metas 16.5, 16.6 y 16.10 y las metas relativas a finanzas del objetivo 17.

**Otro esfuerzo en el marco de los ODS son las acciones conjuntas con otros entes públicos y privados cuyas acciones impactan el logro de las metas bajo nuestra responsabilidad. A modo de ejemplo, podemos citar las resoluciones del CONASAN en cuanto al objetivo No. 2 y las de la Comisión para el Desarrollo Sostenible en cuanto a los objetivos generales.**

Para su ilustración gráfica, referirse al Cuadro de Alineación de la Estrategia Nacional de Desarrollo, Objetivos de Desarrollo Sostenible y Planes Estratégicos Institucionales del Ministerio de Hacienda y sus Direcciones Generales, ubicado en la página 83.

# Marco General Estratégico del Ministerio de Hacienda

## MISIÓN

Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas para contribuir a la estabilidad macroeconómica a través de un eficiente y equitativo diseño y ejecución de las políticas de ingresos, gastos y financiamiento, que impulse el bienestar de la sociedad dominicana.

## VISIÓN

Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente y transparente en la gestión de las finanzas públicas, que cumple de manera eficaz con sus objetivos, posee recursos humanos de alta calificación y goza del reconocimiento de la ciudadanía.



## Liderazgo Institucional



## Focos estratégicos fundamentales

### Objetivo general

Consolidar el rol del Ministerio de Hacienda como órgano rector de las finanzas públicas, vinculando su accionar y el de sus dependencias con la sociedad, bajo un enfoque institucional integral y de mejora continua.

### Objetivos específicos

- ◆ Fortalecer los vínculos del Ministerio de Hacienda con los diferentes sectores de la ciudadanía (mediante iniciativas de interacción social e inducción).
- ◆ Dar a conocer a la ciudadanía información financiera, mediante su integración y su posterior difusión por los diferentes medios de comunicación.
- ◆ Unificar la estrategia de difusión, mediante el establecimiento de directrices de comunicación relacionadas a los temas de las finanzas públicas del Ministerio de Hacienda y sus dependencias.
- ◆ Garantizar efectividad en las funciones del Comité Técnico del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado SIAFE (CTS), mediante la revisión y actualización de su alcance y estructura.
- ◆ Establecer una metodología de seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que se desarrollan en el Ministerio de Hacienda.

## Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos

Foco estratégico 1: Liderazgo Institucional	
Iniciativa estratégica	Impactos positivos
1.1 Implementación del Gabinete Ministerial (GM).	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Fortalecimiento del liderazgo institucional.</li><li>◆ Mejor coordinación de los esfuerzos institucionales.</li><li>◆ Reducción de la duplicidad de esfuerzos.</li><li>◆ Agilidad en los procesos y reformas.</li><li>◆ Integración de las dependencias.</li></ul>
1.2 Fortalecimiento del Comité Técnico del SIAFE (CTS).	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Entrega oportuna de los resultados sobre los proyectos consensuados.</li><li>◆ Provisión de informaciones para la planificación efectiva de los proyectos a desarrollar.</li></ul>

### Foco estratégico 1: Liderazgo Institucional (continuación)

Iniciativa estratégica	Impactos positivos
1.3 Creación e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Informaciones actualizadas que impactan la toma de decisiones.</li> <li>◆ Articulación entre el plan estratégico del Ministerio de Hacienda y los planes estratégicos de las dependencias.</li> <li>◆ Facilidad para identificar la brecha entre el desempeño actual de la gestión de las finanzas públicas y el desempeño esperado.</li> <li>◆ Aumento del nivel de automatización.</li> </ul>
1.4 Creación e implementación de un Programa de Medición, Evaluación y Seguimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas (GFP).	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conocimiento de los avances de la reforma por existencia de un efectivo sistema de evaluación.</li> <li>◆ Disponibilidad oportuna de información consolidada de la GFP.</li> </ul>
1.5 Fortalecer el posicionamiento del Ministerio de Hacienda entre la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Generación de interés en la ciudadanía sobre el manejo de las finanzas públicas.</li> <li>◆ Conocimiento por parte de la ciudadanía, del impacto en la sociedad de las políticas públicas diseñadas por el Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Mayor transparencia en la difusión de las informaciones financieras.</li> </ul>

## Tabla de indicadores de éxito

Foco No. 1: Liderazgo Institucional		
Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Nivel de posicionamiento del MH como líder gestor de los procesos y normas que impactan en las finanzas públicas.	0 %	100 %
Porcentaje de programas, proyectos e iniciativas medidos, evaluados y monitoreados a través del Programa de Medición, Evaluación y Seguimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas.	N/D	100 %
Porcentajes de los Planes Estratégicos Institucionales de las dependencias, revisados y alineados con el plan estratégico del Ministerio de Hacienda.	N/D	100 %

## Foco No. 1: Liderazgo Institucional (continuación)

Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Índice de efectividad en la gestión de coordinación para la integración de las instituciones vinculadas al SIAFE.	0 %	100 %
Porcentaje de alianzas estratégicas suscritas con sectores de la sociedad.	0 %	100 %

## Fortalecimiento Institucional



### Objetivo general

Consolidar un modelo integral y eficiente de gestión mediante estrategias de desarrollo organizacional, fundamentadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional y un conjunto de iniciativas orientadas a fomentar continuamente la responsabilidad individual, el trabajo en equipo, la eficiencia, eficacia, así como la satisfacción de los clientes internos y externos.

### Objetivos específicos

- ◆ Impulsar iniciativas y acciones que propicien una conducta alineada al cumplimiento de la misión y visión y la exhibición de nuestros valores en nuestro personal.
- ◆ Fomentar la identificación y el compromiso de los colaboradores con el marco estratégico institucional, generando un alto grado de responsabilidad para implementar eficientemente los cambios mediante el trabajo en equipo y las relaciones laborales armoniosas.
- ◆ Fortalecer la gestión del talento humano a través de la implementación de planes, programas y políticas que garanticen la permanencia de un personal altamente calificado y comprometido con el logro de los objetivos institucionales, respetando las normas y legislación que nos rige.
- ◆ Contar con un personal altamente motivado, integrado y orientado al logro de los objetivos.
- ◆ Readecuar e implementar los procesos sobre la base de la estructura organizativa, con la finalidad de alinearlos al marco estratégico institucional.
- ◆ Implementar un sistema para la gestión de la calidad, con la finalidad de establecer los parámetros que aseguren la excelencia en el desempeño institucional y al mismo tiempo, generen la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.
- ◆ Asegurar la provisión de las herramientas y los recursos materiales necesarios para el logro de los objetivos trazados.

## Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos

Foco estratégico 2: Fortalecimiento Institucional	
Iniciativa estratégica	Impactos positivos
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Colaboradores comprometidos con el Marco Estratégico Institucional.</li> <li>◆ Alcanzar la visión, misión y los objetivos.</li> <li>◆ Garantiza la direccionalidad.</li> </ul>
<p>2.2 Creación de mecanismos de retroalimentación de los colaboradores hacia las autoridades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Disponibilidad de información para las autoridades.</li> <li>◆ Toma de decisiones acertadas.</li> <li>◆ Se consideran las opiniones de los colaboradores afectando de forma positiva el clima laboral.</li> </ul>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Uniformidad en el modelo de gestión de personal.</li> <li>◆ Contar con una herramienta orientada al fortalecimiento de las competencias generales y por área, definidas por el Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Colaboradores orientados al logro de los objetivos y respetando los valores.</li> </ul>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Liderazgo directivo orientado a resultados.</li> <li>◆ Alta productividad y logro de metas.</li> <li>◆ Confianza de los colaboradores en los líderes.</li> <li>◆ Identificación de los colaboradores con los valores institucionales.</li> <li>◆ Mejoramiento del clima laboral.</li> </ul>
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Personal motivado e integrado con el Marco Estratégico Institucional.</li> <li>◆ Alto rendimiento y calidad en el servicio interno y externo.</li> <li>◆ Excelente clima de trabajo.</li> <li>◆ Fortalecimiento del orgullo y sentido de pertenencia.</li> </ul>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Igualdad de oportunidades mediante selección objetiva.</li> <li>◆ Establecimiento sistema de escalafón.</li> <li>◆ Retención del talento en cargos misionales.</li> <li>◆ Compromiso de los servidores de Carrera Especial de Finanzas Públicas.</li> <li>◆ Administración del conocimiento de puestos clave.</li> </ul>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Disminución de los procesos manuales y burocráticos.</li> <li>◆ Altos niveles de eficiencia y eficacia.</li> <li>◆ Utilización adecuada de los recursos materiales y tecnológicos.</li> <li>◆ Satisfacción de clientes internos y externos.</li> <li>◆ Cultura orientada a la excelencia.</li> </ul>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Satisfacción de los clientes.</li> <li>◆ Incremento de la confianza.</li> <li>◆ Altos niveles de eficiencia y eficacia.</li> <li>◆ Altos niveles de seguimiento.</li> </ul>

## Foco estratégico 2: Fortalecimiento Institucional (continuación)

Iniciativa estratégica	Impactos positivos
2.9 Implementación sistema de estadísticas de la gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fomentar una cultura de medición y control.</li> <li>◆ Suministro de información oportuna.</li> <li>◆ Herramienta para la toma de decisiones.</li> </ul>
2.10 Elaboración e implantación de metodología para asegurar la articulación de la planificación y el presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Implementación de una metodología de costeo.</li> <li>◆ Eficiencia en la ejecución de las estrategias.</li> <li>◆ Presupuesto orientado al logro de objetivos estratégicos.</li> </ul>
2.11 Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Servicios al Ciudadano del MH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mejora en la atención al ciudadano.</li> <li>◆ Centralización de los servicios al ciudadano.</li> <li>◆ Estandarización de los servicios del MH.</li> </ul>

## Tabla de indicadores de éxito

Foco No. 2: Fortalecimiento Institucional		
Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Colaboradores que conocen el Marco Estratégico Institucional.	N/D	100 %
Personas que comprenden el significado de los valores de la Organización.	N/D	100 %
Avance en la aplicación del Marco Estratégico Institucional.	N/D	100 %
Actividades de realimentación realizadas.	N/D	100 %
Índice de Clima Organizacional.	83.5 %	90.0 %
Probabilidad de recomendar al Ministerio de Hacienda como un buen lugar para trabajar.	90.2 %	95.0 %
Índice de Gerencia y Liderazgo.	82.9 %	90.0 %
Índice de reconocimiento.	77.9 %	85.0 %
Índice de innovación.	79.3 %	85.0 %
Empleados incorporados a la Carrera Administrativa Especial de Finanzas.	0 %	100 %
Empleados Evaluados con el Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en el Logro de Metas o Resultados y Competencias.	0 %	100 %

## Foco No. 2: Fortalecimiento Institucional (continuación)

Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Índice de Satisfacción de los Clientes Internos.	N/D	90 %
Índice de Satisfacción de los Clientes Externos.	N/D	90 %
Procesos/procedimientos rediseñados e implementados de los documentados.	N/D	100 %
Incremento de los procedimientos automatizados.	1 %	100 %
Planes operativos alineados al presupuesto.	N/D	100 %

## Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario



### Objetivo general

Lograr que hacia el 2020 la ejecución presupuestaria plurianual del sector público no financiero (SPNF) no exceda un 3 % de lo presupuestado en el caso de los ingresos y un 5 % en el caso de los gastos, de acuerdo a las mejores prácticas internacionales señaladas en la metodología PEFA (2016).

### Objetivos específicos

- ◆ Diseñar el Marco de Gasto de Mediano Plazo.
- ◆ Realizar la reingeniería del gasto para minimizar la rigidez presupuestaria.
- ◆ Fortalecer el vínculo entre el Ministerio de Hacienda y el Congreso Nacional.

## Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos

Foco estratégico 3: Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario	
Iniciativa estratégica	Impactos positivos
3.1 Fortalecer los mecanismos para garantizar la calidad de la información procesada en el SIGEF y en el CIFE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Registro total y efectivo de las Instituciones Descentralizadas y Autónomas No Financieras y de la Seguridad Social que aún no utilizan SIGEF-CIFE.</li> <li>◆ Capacitación oportuna del personal de las instituciones que aún no registran vía SIGEF-CIFE.</li> <li>◆ Integración de las diferentes instancias (Ministerio de Hacienda, DIGEPRES y DIGECOG, entre otros), para cubrir la etapa de registro de la ejecución presupuestaria.</li> </ul>

### Foco estratégico 3: Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario (continuación)

Iniciativa estratégica	Impactos positivos
3.2 Diseño del marco del gasto plurianual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La ejecución efectiva del gasto público como instrumento de política fiscal.</li> <li>◆ Ejecución de la política fiscal disciplinada que considera la restricción presupuestaria del gobierno, los costos futuros de las nuevas políticas y la sostenibilidad financiera de los programas en el mediano plazo.</li> <li>◆ Adecuado balance y gestión de las fuentes de riesgo que afectan el resultado presupuestario.</li> </ul>
3.3 Reingeniería del gasto para minimizar la rigidez presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Control de las rigideces presupuestarias.</li> <li>◆ Asignación del gasto tributario basado en análisis costo-beneficio.</li> </ul>
3.4 Enlace Ministerio de Hacienda-Congreso Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evaluación a priori de proyectos que afectan las finanzas públicas.</li> <li>◆ Coordinación entre poderes Legislativo y Ejecutivo facilita rendición de cuentas y promueve la transparencia.</li> </ul>

## Tabla de indicadores de éxito

Foco No. 3: Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario		
Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Porcentaje de Instituciones incorporadas al SIGEF y/o CIFE.	17 instituciones descentralizadas faltantes por registrar su ejecución SIGEF/CIFE.	Todas las instituciones descentralizadas registrando su ejecución en SIGEF/CIFE
Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) aprobado.	No disponible	Informe del Marco de Gasto de Mediano Plazo, aprobado
Proceso para elaboración del MFMP definido.	No disponible	Proceso para elaboración del Marco Fiscal de Mediano Plazo, aprobado
Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) aprobado.	No disponible	Marco Fiscal de Mediano Plazo, aprobado
Informe de la Comisión de Reingeniería del Gasto entregado al ministro de Hacienda.	No disponible	Informe de la Comisión de Reingeniería del Gasto, entregado
Plan de Actividades con la Comisión de Hacienda al Congreso.	No disponible	Plan de Actividades, consensuado

### Foco No. 3: Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario (continuación)

Desvíos de los ingresos totales del SPNF ejecutado respecto a lo presupuestado.	N/D	< 3 % del presupuesto inicial
Desvíos del gasto total del SPNF ejecutado respecto a lo presupuestado.	N/D	< 5 % del presupuesto inicial

## Gestión de la Deuda Pública



### Objetivo general

Garantizar una eficiente y transparente gestión de la deuda pública, que permita hacer frente a las necesidades brutas de financiamiento del Gobierno, en las condiciones de costo más favorables posibles, de acuerdo con un nivel de riesgo prudente, implementando estrategias de acuerdo a las mejores prácticas internacionales.

### Objetivos específicos

- ◆ Aplicar efectivamente la Estrategia de Gestión de Deuda de Mediano Plazo.
- ◆ Administrar eficientemente la data de deuda pública, a fin de brindar a la población informaciones y estadísticas confiables, de manera oportuna y de acuerdo a los estándares internacionales.
- ◆ Mitigar los riesgos operativos.
- ◆ Optimizar la Estrategia de Relaciones con Inversionistas.

## Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos

Foco estratégico 4: Gestión de la Deuda Pública	
Iniciativa estratégica	Impactos positivos
4.1 Aplicación efectiva de la Estrategia de Gestión de Deuda de Mediano Plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Minimizar el costo del financiamiento.</li> <li>◆ Portafolio de deuda equilibrado. Mitigación de los riesgos del portafolio.</li> <li>◆ Disponibilidad de diversas fuentes de financiamiento.</li> <li>◆ Mercado doméstico de títulos/valores más desarrollado.</li> <li>◆ Diversificación de la base de inversionistas.</li> <li>◆ Mayor credibilidad en las políticas sobre deuda pública.</li> </ul>

#### Foco estratégico 4: Gestión de la Deuda Pública (continuación)

Iniciativa estratégica	Impactos positivos
<p>4.2 Administración efectiva de data a fin de brindar a la población información y estadísticas confiables de la deuda pública, oportunas y de acuerdo a los estándares internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mayor transparencia.</li> <li>◆ Optimización del proceso de producción de información.</li> <li>◆ Mitigación de la incidencia de errores en la información.</li> <li>◆ Generación datos fiables, coherentes y comparables con otras economías.</li> <li>◆ Implementación de las mejores prácticas internacionales.</li> </ul>
<p>4.3 Mitigación de los riesgos operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mitigación de fallas humanas y sistémicas.</li> <li>◆ Procesos internos fortalecidos.</li> <li>◆ Prevención de futuras pérdidas financieras.</li> <li>◆ Fomenta la credibilidad y confianza en las políticas públicas.</li> <li>◆ Permite contar con un eficiente plan de contingencia y continuidad de negocios.</li> </ul>
<p>4.4 Optimización e implementación de la Estrategia de Relaciones con Inversionistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Necesidad de contar con una política clara de manejo de las relaciones con inversionistas nacionales e internacionales, que garantice una relación interinstitucional coherente y transparente, y que permita brindar información relevante sobre la situación económico-financiera del país y sus perspectivas, así como información del mercado de valores de deuda pública.</li> <li>◆ En este sentido, se entiende oportuno crear un único canal de comunicación de doble vía con inversionistas nacionales e internacionales, con el objetivo de que estos cuenten con información relevante para la toma de decisiones de inversión, generando una mayor transparencia y credibilidad en la gestión gubernamental.</li> </ul>

### Tabla de indicadores de éxito

Foco No. 4: Gestión de la Deuda Pública		
Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Valor de las series de deuda local.	RD\$ 0	3 series con monto equivalente en RD\$ a US\$ 1,000.0 millones
Volúmenes de títulos locales transados.	RD\$ 421,513.56 (millones al cierre 2016)	Aumentar el volumen transado un 30 % promedio anual (2018-2021)
Deuda con vencimiento a corto plazo (próximos 12 meses) (proyección actual al 2020).	12 %	≤10 %
Tiempo promedio de madurez del portafolio de deuda interna.	6.6 años	7 ± 1 años

#### Foco No. 4: Gestión de la Deuda Pública (continuación)

Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Reportes estadísticos automatizados.	40 %	100 %
Manuales de procedimientos y funciones actualizados.	70 %	100 %
Plan de Continuidad Operativa y del Plan de Recuperación ante Desastres Informáticos, implementado.	10 %	100 %
Puntuación de la clasificación sobre mejores prácticas de relaciones con inversionistas del IIF.	36 %	39 %
Incremento del registro de inversionistas en la base de datos.	350	410
Cantidad de subportales web de Relaciones con Inversionistas, diseñados e implementados.	0	1

## Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario



### Objetivo general

Disminuir el incumplimiento tributario del ITBIS en al menos cinco puntos porcentuales al 2020, mediante el aumento de la percepción de riesgo del contribuyente, la mejora de la gestión de la administración tributaria y el control del otorgamiento de los incentivos.

### Objetivos específicos

- ◆ Realizar análisis de inteligencia tributaria para detectar los sectores de baja tributación que incumplen con su responsabilidad de honrar los tributos frente a las agencias tributarias.
- ◆ Detectar vacíos en las leyes o normas que contienen debilidades que benefician a los contribuyentes, examinando las principales leyes del sistema tributario en las cuales se amparan los agentes económicos.
- ◆ Evaluar los gastos tributarios metodológicamente, ex-ante y ex-post, con el propósito de reducir y sistematizar las exoneraciones e incentivos y establecer medidas que limiten el uso indiscriminado de las exoneraciones y el principio de mutuamente excluyente.
- ◆ Implementar mejoras legislativas y promover acciones que faciliten y apoyen las labores de las administraciones tributarias.

## Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos

Foco estratégico 5: Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario	
Iniciativa estratégica	Impactos positivos
5.1 Reducción del incumplimiento tributario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de los ingresos fiscales.</li> <li>◆ Disminución del déficit fiscal y del endeudamiento público.</li> <li>◆ Mejora del riesgo país, de las tasas de interés y del costo del financiamiento.</li> <li>◆ Mejor manejo del gasto público.</li> <li>◆ Fortalecimiento de la posición de liderazgo del Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Reducción del incumplimiento tributario.</li> <li>◆ Mayor equidad tributaria.</li> </ul>
5.2 Racionalización del gasto tributario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumento de los ingresos fiscales.</li> <li>◆ Mejora de las finanzas públicas, por menor necesidad de financiamiento.</li> <li>◆ Disminución en la redundancia de incentivos tributarios.</li> <li>◆ Reducción de erosión de la base de contribuyentes.</li> <li>◆ Cierra los vasos comunicantes entre actividades.</li> </ul>
5.3 Concientización sobre la Necesidad de Reducir la Exposición al Riesgo de Disminuir la Base Tributaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mejor manejo del gasto público.</li> <li>◆ Reducción del déficit fiscal y del endeudamiento público.</li> <li>◆ Mejoría del riesgo país, de las tasas de interés y del costo del financiamiento.</li> <li>◆ Aumento de la inversión pública en diferentes sectores por holgura en el gasto público.</li> <li>◆ Mejora del uso de los incentivos tributarios.</li> <li>◆ Reducción del incumplimiento tributario.</li> </ul>

## Tabla de indicadores de éxito

Foco No. 5: Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario		
Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Reducción del incumplimiento tributario del ITBIS en al menos cinco puntos porcentuales del producto interno bruto (PIB).	42.9 % (dato 2015)	31.3 %
Cantidad de normativas legislativas creadas orientadas a la reducción del incumplimiento tributario.	0	6
Incremento de la presión fiscal por la implementación de medidas fiscales como porcentaje del PIB.	14.60 % (dato 2016)	15 %
Cantidad de campañas de concientización realizadas con los sectores involucrados.	0	13

## Sistema de Administración Financiera y Tecnología



### Objetivo general

Fortalecer nuestras competencias en los procesos de la administración financiera, el manejo de las normativas, los servicios institucionales, la ejecución de los proyectos de tecnología y el liderazgo en el proceso de reforma del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado, Modernizando la gestión interna del Ministerio y sus dependencias.

### Objetivos específicos

- ◆ Modernizar la gestión del Ministerio, proveyendo las herramientas informáticas para una gestión eficiente.

## Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos

Foco estratégico 6: Sistema de Administración Financiera y Tecnología	
Iniciativa estratégica	Impactos positivos
6.1 Actualización de la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Disponer de una plataforma tecnológica adecuada y actualizada.</li> <li>◆ Capacidad para soportar las nuevas soluciones que serán implementadas.</li> <li>◆ Capacidad de proveer la seguridad de la información financiera del Estado.</li> <li>◆ Mitigar riesgos de interrupción de los servicios.</li> <li>◆ Proveer los recursos tecnológicos a los usuarios.</li> </ul>
6.2 Evaluación y mejora integral del SIGEF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mejor experiencia de usuarios.</li> <li>◆ Fortalecer las capacidades de gestión de los usuarios.</li> <li>◆ Motivar e inducir a las instituciones a utilizar el SIGEF como herramienta de soporte para su gestión presupuestaria y financiera.</li> <li>◆ Aumentar y mejorar la disponibilidad de información de las operaciones financieras. Para todos los fines.</li> <li>◆ Contribuir a agilizar las operaciones del Estado.</li> <li>◆ Contribuir al logro de los objetivos establecidos en el CAPGEFI relacionados con las capacitaciones continuas de los procesos SIAFE.</li> </ul>
6.3 Fortalecer los procesos de la DAFI y tecnología del Ministerio de Hacienda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aumentar las competencias técnicas para proveer servicios a la ciudadanía y mejorar los procesos del SIAFE y el Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Mejorar el cumplimiento en tiempo y calidad de las soluciones comprometidas.</li> <li>◆ Contribuir a la eficiencia de Ministerio de Hacienda y mejorar la percepción del ciudadano sobre los servicios.</li> <li>◆ Capacidad de ofrecer soluciones para el logro de los objetivos estratégicos.</li> </ul>

## Foco estratégico 6: Sistema de Administración Financiera y Tecnología (continuación)

<p>6.4 Automatización de los servicios al público del Ministerio de Hacienda y sus dependencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mejorar la percepción de la sociedad en su interacción con el Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Mejorar la eficiencia de los servicios del Ministerio de Hacienda hacia la población.</li> <li>◆ Facilitar el acceso remoto de la ciudadanía a los servicios que presta el Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Fortalecer la imagen del Ministerio de Hacienda.</li> </ul>
<p>6.5 Aumentar la cobertura del SIGEF en todo el sector público no financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Disponibilidad de la información presupuestaria y financiera de las instituciones cubiertas por la Ley 5-07, rendición de cuentas y transparencia.</li> <li>◆ Cumplimiento del marco legal que manda a agregar y consolidar la información financiera del estado.</li> <li>◆ Calificación favorable de los sistemas de evolución de los organismos internacionales, incluida la evaluación PEFA.</li> <li>◆ Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la reforma financiera.</li> </ul>
<p>6.6 Completar las funcionalidades contempladas en la Reforma Financiera y las nuevas necesidades del SIAFE y el MH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cumplimiento del marco normativo de los elementos contemplados en la reforma financiera.</li> <li>◆ Contribuir a la eficiencia en la administración financiera, rendición de cuentas y la transparencia.</li> <li>◆ Disponer de las estadísticas fiscales y financieras con calidad para la toma de decisiones.</li> <li>◆ Mejorar la calificación otorgada por los organismos internacionales.</li> </ul>
<p>6.7 Lograr las interfaces del SIAFE con todos los sistemas e instituciones relacionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Facilitar el intercambio de información de los procesos que interactúan y que son codependientes en el SIAFE.</li> <li>◆ Aumentar la usabilidad del SIGEF.</li> <li>◆ Contribuir con los procesos de agregación y consolidación de información.</li> <li>◆ Apoyar la integridad de la información y la transparencia.</li> <li>◆ Obtención de la información desde la fuente.</li> </ul>
<p>6.8 Desarrollar Cuadro de Mando Integral (CMI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Disponibilidad de información valiosa, completa y oportuna para la toma de decisiones de los mandos gerenciales del SIAFE.</li> <li>◆ Facilitar el monitoreo y la evaluación de los indicadores claves.</li> <li>◆ Eficientizar la gestión ejecutiva.</li> <li>◆ Promover la cultura de monitoreo, seguimiento y control.</li> </ul>
<p>6.9 Continuidad de los servicios de tecnología (MH, dependencias y órganos rectores).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mitigación de riesgos que podrían afectar la disponibilidad de los servicios del SIAFE.</li> <li>◆ Creación de un protocolo de contingencia interinstitucional.</li> <li>◆ Protección de la información financiera del Estado.</li> <li>◆ Planes de capacidad y políticas de actualización de equipos y soluciones de TI por incremento en la demanda, obsolescencia, tiempo de uso, averías y otros imprevistos.</li> <li>◆ Políticas de licenciamiento, soporte y mantenimiento.</li> </ul>

## Tabla de indicadores de éxito

Foco No. 6: Sistema de Administración Financiera y Tecnología		
Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Nivel de disponibilidad en los servicios.	95 %	99 %
Equipos de servicios críticos con al menos el 30 % de los recursos disponibles.	0 %	100 %
Satisfacción de los usuarios institucionales del SIGEF.	N/D	> 80 %
Cumplimiento de la planificación de los proyectos (alcance, tiempo y costo).	> 80 %	< 30 %
Nivel de satisfacción de clientes internos de la DAFI.	N/D	> 80 %
Servicios solicitados vía web.	N/D	> 80 %
Porcentaje de Instituciones Descentralizadas, de la Seguridad Social y Empresas Públicas incorporadas al SIGEF.	65 %	> 90 %
Municipios Pilotos implementados en CIFE.	0 %	100 %
Proyectos identificados por el PEI.	70 %	> 90 %
Interoperabilidad del SIAFE.	14 %	100 %
Satisfacción por la disponibilidad de informaciones en el CMI.	0 %	> 80 %
Servicios críticos cubiertos en el plan de contingencia.	N/D	100 %
RPO ( <i>Recovery Point Objective</i> ).	N/D	5 min

## Comunicación Institucional



### Objetivo general

Fortalecer la imagen institucional del Ministerio de Hacienda, estableciendo un sistema de gestión de la comunicación interna y externa efectivo, confiable y proactivo.

### Objetivos específicos

- ◆ Implantar un sistema de gestión de comunicación interna y externa en el Ministerio de Hacienda, que responda con eficiencia y eficacia a las metas y objetivos institucionales.
- ◆ Desarrollar nuevos canales y herramientas de comunicación interna y externa, que garanticen que las informaciones concernientes al Ministerio de Hacienda, lleguen a los diferentes públicos de manera clara, sintética, oportuna y visualmente atractiva.
- ◆ Fortalecer el vínculo con los medios de comunicación, líderes de opinión, universidades, asociaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil.

## Tabla de iniciativas estratégicas e impactos positivos

Foco estratégico 7: Comunicación Institucional	
Iniciativa estratégica	Impactos positivos
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Efectividad y asertividad en el manejo de información y comunicación.</li> <li>◆ Una gestión comunicativa coherente con su normativa.</li> <li>◆ Producción de información relevante, confiable, oportuna y aprovechamiento de diferentes canales de comunicación.</li> <li>◆ Un flujo comunicativo que se da como resultado de un proceso integrado y dinámico.</li> <li>◆ Repercute positivamente en la consecución de los objetivos de la Institución y en la proyección de la imagen institucional.</li> <li>◆ Favorece la creación de una cultura corporativa.</li> </ul>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Permite asumir un estilo de redacción específico y focalizado, tomando en cuenta a los diferentes públicos.</li> <li>◆ Aleja la posibilidad de complejizar las notas de prensa y otras informaciones que debe conocer el ciudadano.</li> <li>◆ La información del Ministerio de Hacienda no solo será más comprensible, sino más creíble.</li> <li>◆ Despertará el interés de muchos ciudadanos debido a la fórmula que combina claridad, concisión y una presentación visualmente atractiva.</li> </ul>
<p>7.3 Sensibilizar a la ciudadanía sobre cómo las políticas de ingresos, gastos y financiamiento impulsan el bienestar de la población dominicana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mejoramiento del posicionamiento del Ministerio de Hacienda ante la opinión pública.</li> <li>◆ Propiciar el apoyo ciudadano a la gestión institucional.</li> <li>◆ Satisfacción de la población ante demandas y críticas sobre el manejo de los recursos públicos.</li> <li>◆ Identificación con la visión del Ministerio.</li> </ul>
<p>7.4 Mantener monitoreo continuo de la opinión pública, siendo proactivos en el uso de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Prevención oportuna de temas que podrían generar crisis mediáticas.</li> <li>◆ Más asertividad en la elaboración del discurso institucional y los mensajes institucionales.</li> <li>◆ Eficientizar la toma de decisiones en la gestión comunicativa.</li> <li>◆ Mejor conocimiento de la percepción de los públicos vinculados al Ministerio de Hacienda, así como sus demandas.</li> <li>◆ Mayores recursos institucionales para generar confianza y apoyo de los diferentes sectores sociales.</li> </ul>
<p>7.5 Ampliar los canales y las herramientas de comunicación interna y externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Empleados informados e identificados con la gestión del Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Mayor porcentaje de ciudadanos que conocen el Ministerio de Hacienda y su razón de ser.</li> <li>◆ Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados con el Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Mejorar la productividad entre los empleados.</li> <li>◆ Promover un flujo de comunicación bidireccional que genere un clima organizacional de confianza y relaciones armoniosas entre los empleados.</li> </ul>

### Foco estratégico 7: Comunicación Institucional (continuación)

<p>7.6 Mantener relaciones proactivas con medios de comunicación, líderes de opinión, universidades, asociaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mayor número de actores sociales y políticos que se identifica, defiende o promueve la gestión del Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Mayor divulgación de las noticias que genera el Ministerio de Hacienda en los diferentes medios de comunicación.</li> <li>◆ Excelente asistencia de los medios de comunicación a las convocatorias de prensa del Ministerio de Hacienda.</li> <li>◆ Asignación de buenos espacios en medios de comunicación escritos para la publicación de noticias del Ministerio de Hacienda.</li> </ul>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Incremento de la confianza del empleado en sus propias capacidades y talentos, produciendo sinergia, sentido de pertenencia y productividad.</li> <li>◆ Un cambio en los hábitos de trabajo, en la forma en que los empleados se relacionan y se comunican, y en las conductas que se aceptan o rechazan dentro de la Institución, lo que permitirá contar con equipos de trabajo más integrados.</li> </ul>

## Tabla de indicadores de éxito

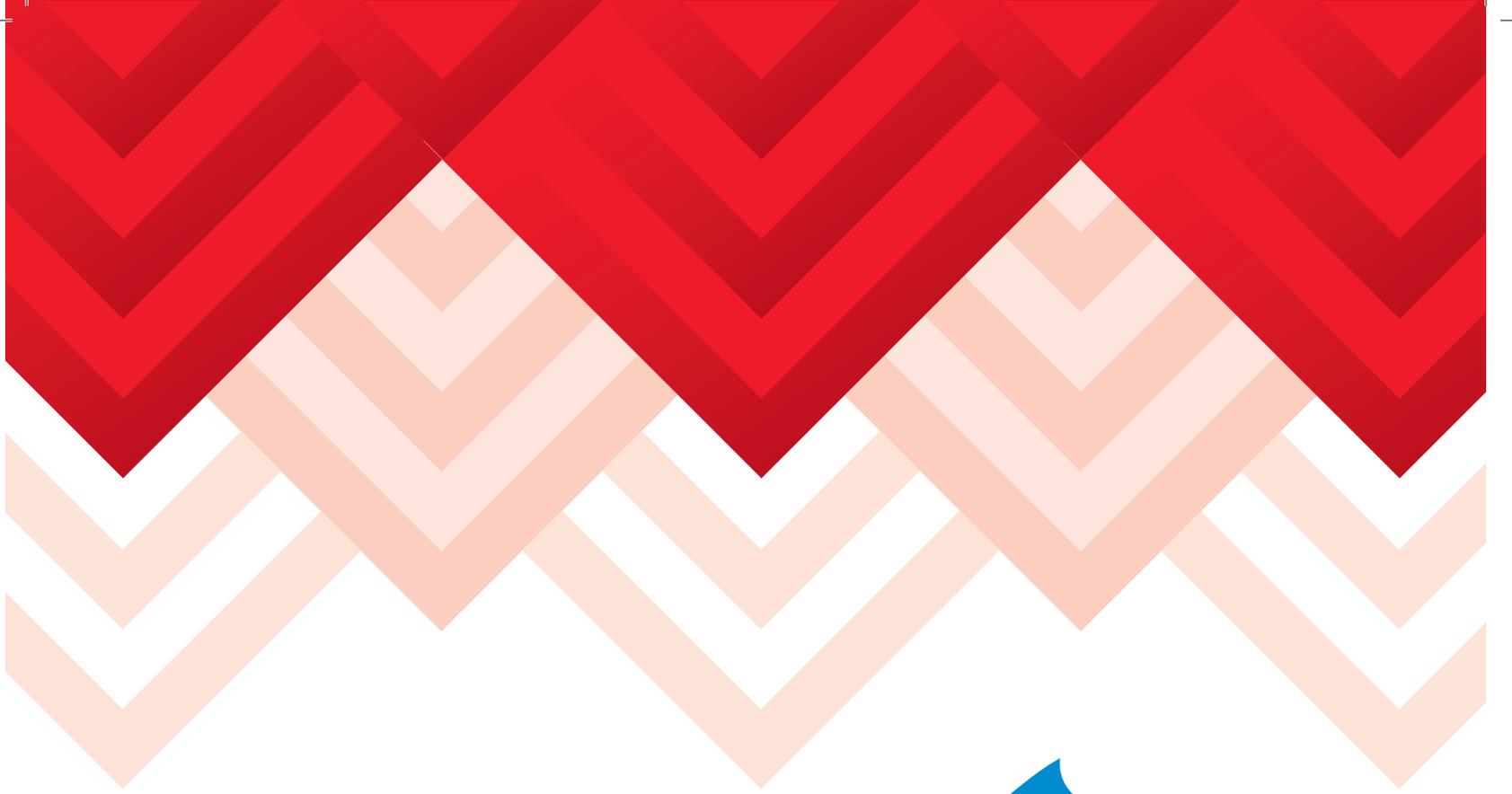
Foco No. 7: Comunicación Institucional		
Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Sistema de Gestión de la Comunicación Interna y Externa, diseñado e implementado.	10 %	100.0 %
Incremento del porcentaje de ciudadanos que conoce el rol y accionar de Ministerio de Hacienda.	52.3 %	90 %
Incremento de la percepción positiva de los ciudadanos sobre el accionar del Ministerio de Hacienda.	40.50 %	80 %
Grado de efectividad de los canales y herramientas de la comunicación interna.	70.50 %	95 %
Incremento del porcentaje de los colaboradores que conocen y valoran positivamente el quehacer institucional del Ministerio de Hacienda.	82.24 %	95 %





PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS DIRECCIONES GENERALES





**DIGEPRES**  
Dirección General de Presupuesto



## Dirección General de Presupuesto



La Dirección General de Presupuesto, en interés de dar a conocer su visión de mediano plazo, pone a disposición de los interesados, su nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) correspondiente al período 2018-2021, documento que contiene los lineamientos que ayudarían a un mejor cumplimiento del mandato legal de la DIGEPRES de **regular, dirigir y gestionar de forma transparente el sistema presupuestario dominicano**, de manera que asegure la sostenibilidad fiscal y contribuya a la estabilidad macroeconómica de la República Dominicana.

El Plan que presentamos está alineado con los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda, la Estrategia Nacional de Desarrollo (2010-2030), así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y permitirá continuar la reforma del sistema presupuestario dominicano que tiene por objetivo la formulación y ejecución de un presupuesto en un horizonte plurianual y el desarrollo de programas esenciales diseñados bajo el esquema de presupuestación por resultados.

Además, se persiguen como objetivos relevantes, la articulación de la planificación y la presupuestación; la presentación de los resultados consolidados del sector público; el perfeccionamiento del sistema de seguimiento y evaluación presupuestaria y la aplicación de un conjunto de instrumentos para incrementar la transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas.

### El referido documento establece una ruta para la ejecución de los siguientes tres grandes focos estratégicos:

1

Gestión eficaz y eficiente del sistema presupuestario dominicano

2

Transparencia presupuestaria y participación de la sociedad civil y posicionamiento

3

Fortalecimiento estratégico institucional

Finalmente, manifestamos nuestra sincera gratitud por la activa participación de todo el personal de la DIGEPRES en todo el proceso de pensamiento creativo y crítico, insumos fundamentales del Plan Estratégico presentado.

**LUIS REYES SANTOS**  
Director General

## Misión

Regular, dirigir y gestionar de forma transparente el sistema presupuestario dominicano, aportando herramientas y brindando servicios que aseguren la asignación eficiente y oportuna de los recursos públicos, contribuyendo así a la mejora de la calidad del gasto, a la sostenibilidad fiscal y a la estabilidad macroeconómica de la República Dominicana.

## Visión

Institución modelo de Latinoamérica en la gestión presupuestaria plurianual, consolidada, participativa, transparente y orientada a resultados, de acuerdo a las mejores prácticas internacionales y con los más altos estándares de calidad en los servicios.

## Valores

- ◆ **COMPROMISO**  
Honramos nuestras obligaciones y nuestra promesa de calidad, con una fuerte vocación de servicio público, aportando al desarrollo del país.
- ◆ **TRABAJO EN EQUIPO**  
Trabajamos de forma integrada y colaborativa, focalizados en el logro de los resultados institucionales, manteniendo un ambiente de trabajo positivo y constructivo.
- ◆ **EXCELENCIA**  
Procuramos un desempeño sobresaliente en el ejercicio de nuestras labores, con fina atención a los detalles, y un profundo cuidado por la calidad, la agilidad, y la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.
- ◆ **TRANSPARENCIA**  
Obramos con ética, apertura y claridad, a la vez que facilitamos el acceso a la información pública relacionada con nuestras funciones.
- ◆ **INTEGRIDAD**  
Somos un equipo formado por individuos de la más alta e intachable calidad moral, comprometidos con la ética y el servicio, obrando de forma intachable, proactiva, honesta y responsable.

## Focos, objetivos e iniciativas estratégicas

### Foco estratégico No. 1: Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario

#### Objetivo general

- ◆ Mejorar la eficacia macrofiscal y la eficiencia en la asignación de los recursos públicos, que se reflejen en el bienestar de la ciudadanía y en el logro de los planes de las instituciones públicas.

#### Objetivos específicos

- ◆ Dar cumplimiento a la Ley 423-06, alineada con los mandatos de la Constitución del 2010.
- ◆ Implementar la consolidación presupuestaria en el sector público no financiero.
- ◆ Implementar la plurianualidad en todas las instituciones del sector público no financiero.
- ◆ Implementar y vincular el Presupuesto Físico y Financiero, a los programas institucionales en el Gobierno General Nacional.
- ◆ Implementar la Presupuestación Orientada a Resultados (PoR) en las instituciones públicas que entregan bienes y servicios a la población.
- ◆ Dar seguimiento y evaluar el Desempeño Presupuestario implementado en las instituciones del Gobierno Central, descentralizadas y la seguridad social.

**Iniciativa estratégica 1.1:** Alinear la Ley 423-06 a los mandatos de la Constitución.

**Iniciativa estratégica 1.2:** Implementar la consolidación presupuestaria en el sector público no financiero.

**Iniciativa estratégica 1.3:** Plurianualidad en todas las instituciones del sector público no financiero.

**Iniciativa estratégica 1.4:** Implementar presupuesto físico-financiero para programas institucionales en el Gobierno General Nacional.

**Iniciativa estratégica 1.5:** Implementar Presupuesto Orientado a Resultados (PoR) en las instituciones públicas que entregan bienes y servicios a la población.

**Iniciativa estratégica 1.6:** Implementar Seguimiento y Evaluación del Desempeño Presupuestario en las instituciones del Gobierno Central, descentralizadas y de la seguridad social.

## Foco estratégico No. 2: Transparencia Presupuestaria y Participación de la Sociedad Civil

### Objetivo general

- ◆ Aumentar los niveles de transparencia en el acceso a la información presupuestaria y de apertura a la participación de la ciudadanía, para cumplir con una adecuada rendición de cuentas.

### Objetivos específicos

- ◆ Incrementar la transparencia presupuestaria según los organismos internacionales que rigen la materia.
- ◆ Dar participación a la sociedad civil en las etapas del ciclo presupuestario.

**Iniciativa estratégica 2.1:** Incrementar la transparencia presupuestaria según los organismos internacionales que rigen la materia.

**Iniciativa estratégica 2.2:** Incrementar la participación de la sociedad civil en las etapas del ciclo presupuestario.

## Foco estratégico No. 3: Posicionamiento y Fortalecimiento Estratégico Institucional

### Objetivo general

- ◆ Posicionar la DIGEPRES como una institución modelo de excelencia en la gestión presupuestaria y en el cumplimiento de los requisitos de sus clientes.

### Objetivos específicos

- ◆ Elaborar y ejecutar los planes de gestión institucional articulados a los resultados estratégicos establecidos.
- ◆ Implementar una gestión por procesos que cumpla con los requisitos y las regulaciones nacionales e internacionales de calidad.
- ◆ Implementar una gestión efectiva del talento humano.
- ◆ Implementar una cultura organizacional de alto impacto.
- ◆ Incrementar la eficiencia y transparencia de la gestión institucional a través del uso de las TIC.
- ◆ Implementar una gestión financiera y administrativa eficiente y transparente.
- ◆ Fortalecer la imagen institucional a fin de que sea reconocida como una entidad eficiente, transparente y orientada a resultados.

**Iniciativa estratégica 3.1:** Implementar gestión por procesos que cumpla con los requisitos y las regulaciones nacionales e internacionales de calidad.

**Iniciativa estratégica 3.2:** Implementar una gestión efectiva del talento humano.

**Iniciativa estratégica 3.3:** Implementar una cultura organizacional de excelencia en el servicio.

**Iniciativa estratégica 3.4:** Incrementar la eficiencia y transparencia de la gestión institucional a través del uso de las TIC.

**Iniciativa estratégica 3.5:** Aumentar el posicionamiento de la Institución como una entidad reconocida, eficiente, transparente y orientada a resultados.

**Iniciativa estratégica 3.6:** Ejecutar los planes de gestión institucional articulados a los resultados estratégicos establecidos.

**Iniciativa estratégica 3.7:** Gestión financiera y administrativa eficiente y transparente.

## Tabla de indicadores de éxito

Foco estratégico No. 1: Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario Dominicano		
Indicador	Valor actual (última meta ejecutada)	Meta al 2020
Elaboración e implementación de los reglamentos de aplicación de la Ley 423-06.	0 %	100 %
Elaboración de propuesta de modificación de la Ley 423-06 ajustada a la Constitución.	90 %	100 %
Porcentaje del presupuesto del sector público no financiero con consolidación presupuestaria en la formulación.	93 %	100 %
Porcentaje del presupuesto del sector público no financiero con consolidación presupuestaria en la ejecución.	80 %	100 %
Número de informes periódicos de consolidación presupuestaria elaborados y puestos a disposición de las autoridades y del Congreso Nacional durante la aprobación (septiembre, año n-1), la ejecución (julio, año n) y la liquidación (abril, año n+1), según las disposiciones legales.	2	3
Porcentaje del presupuesto del Gobierno General Nacional con plurianualidad en la ejecución.	20 ministerios (93.63 %)	96 %
Homologación de estadísticas entre MMFS ( <i>Money Market Fund</i> ) y presupuesto plurianual.	0 % (FMI en proceso)	OCDE + FMI
Cobertura de instituciones con presupuesto físico en el Gobierno General Nacional.	86 %	95 %
Porcentaje de instituciones públicas del Gobierno General Nacional dotadas con las capacidades para la formulación de sus programas presupuestarios institucionales vinculados (físico-financiero).	5 %	70 %
Porcentaje de instituciones del Gobierno General Nacional que programan la ejecución de su presupuesto físico y financiero de manera vinculada (número de instituciones).	75 %	85 %
Número de instituciones públicas dotadas con las capacidades para implementar el presupuesto orientado a resultados (PoR).	2 ministerios	6 ministerios
Cantidad de programas presupuestarios con presupuesto orientado a resultados implementados.	1 ministerio	5 ministerios
Cobertura del seguimiento y autoevaluación del presupuesto físico financiero en las instituciones descentralizadas del Gobierno Central y la seguridad social.	73 %	81 %
Cantidad de programas presupuestarios orientados a resultados, evaluados por desempeño.	0	2 programas

## Foco estratégico No. 2: Transparencia Presupuestaria y Participación de la Sociedad Civil

Indicador	Valor actual (última meta ejecutada)	Meta al 2020
Porcentaje de fortalezas en los indicadores de responsabilidad directa de la DIGEPRES en la Evaluación PEFA (implementación de nuevos reportes).	46.4 %	80 % - 90 %
Porcentaje de aumento en la calificación del Índice IBP en los indicadores de responsabilidad directa de la DIGEPRES (implementación de nuevos reportes).	66 %	90 % - 95 %
Porcentaje de cobertura de las instituciones contenidas en los informes de ejecución presupuestaria físico-financiera de las instituciones descentralizadas del Gobierno Central, y la seguridad social.	85 %	100 %
Cantidad de informes semestrales publicados de Ejecución Física Financiera, de las instituciones del Gobierno Central, descentralizadas y la seguridad social.	2	2
Cantidad de informes especializados que en el presupuesto permitan cuantificar las poblaciones específicas y los sectores de interés para la sociedad Dominicana.	2	2
Cantidad informes especializados publicados de gastos por calamidad pública.	1	1
Cantidad de informes de ejecución presupuestaria publicados de las instituciones autónomas descentralizadas y de la seguridad social (incluyendo las instituciones que ejecutan su presupuesto en el SIGEF).	2	4
Cantidad de informes de ejecución presupuestaria publicados de los gobiernos locales.	1	2
Cantidad de informes de ejecución presupuestaria publicados de las asociaciones sin fines de lucro (ASFL).	1	1
Cantidad de informes publicados de la consolidación de la formulación presupuestaria del sector público no financiero.	1	1
Cantidad de informes publicados de la consolidación de la ejecución presupuestaria del sector público no financiero.	1	1
Cantidad de informes publicados de avance del Proyecto de Ley de Presupuesto.	1	1
Porcentaje de las estadísticas presupuestarias del Gobierno Central publicadas en el portal web según el formato del Fondo Monetario Internacional.	100 %	100 %

### Foco estratégico No. 2: Transparencia Presupuestaria y Participación de la Sociedad Civil (continuación)

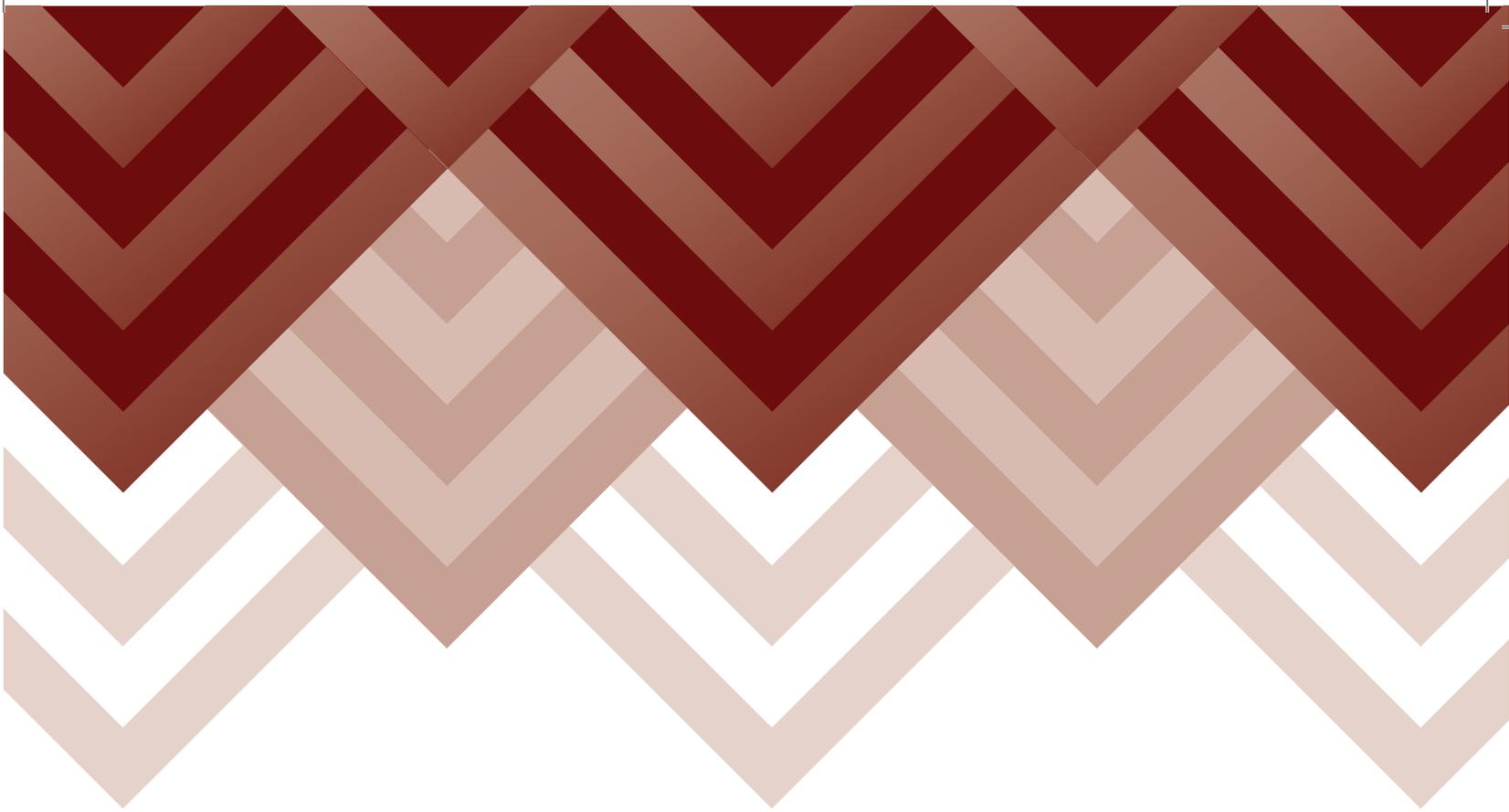
Indicador	Valor actual (última meta ejecutada)	Meta al 2020
Cantidad de talleres realizados para la promoción y fortalecimiento de la Educación Presupuestaria Ciudadana.	5	15
Cantidad de documentos ciudadanos publicados de la etapa de formulación presupuestaria.	4	4
Cantidad de documentos ciudadanos publicados trimestralmente de la etapa de ejecución presupuestaria.	8	8
Cantidad de consultas con el público ampliamente utilizadas para incluir los requisitos de la sociedad civil en el Presupuesto Ciudadano.	1	1
Frecuencia de actualización de los contenidos de la herramienta web del Presupuesto Ciudadano.	Trimestral	Semanal
Cantidad de encuentros realizados con la participación directa con la sociedad civil para debatir temas presupuestarios de interés.	2	3

### Foco estratégico No. 3: Posicionamiento y Fortalecimiento Estratégico Institucional

Indicador	Valor actual (última meta ejecutada)	Meta al 2020
Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2021.	40 % - 45 %	85 % - 90 %
Cumplimiento de los planes operativos anuales (POA).	93 %	98 %
Implementación de gestión por procesos y servicios.	50 %	100 %
Implementación de controles internos e indicadores estratégicos.	70 %	100 %
Resultado de la evaluación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).	97.5 %	95 - 100 %
Porcentaje de satisfacción del servicio hacia los clientes.	86 %	90 - 95 %
Implementada una nueva estructura organizacional de cara al Nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI 2018-2021).	0 %	100 %
Grado de implementación del sistema integrado de gestión de capital humano y gestión por competencias.	50 %	90 %
Cobertura institucional con dominio de las competencias asignadas a su familia de puesto (en 85 %).	0 %	70 %

**Foco estratégico No. 3: Posicionamiento y Fortalecimiento Estratégico Institucional (continuación)**

<b>Indicador</b>	<b>Valor actual (última meta ejecutada)</b>	<b>Meta al 2020</b>
Porcentaje de cumplimiento del Plan de Formación (capacitación)	10 %	100 %
Resultado de índice de clima organizacional.	81 %	85 % - 90 %
Porcentaje de cumplimiento del plan de integración del personal.	50 %	100 %
Resultado del índice de uso de las TIC e implementación del Gobierno Electrónico en el Estado Dominicano (ITICGE).	86.24 %	95 %
Porcentaje de implementación de las buenas prácticas de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL).	25 %	75 %
Porcentaje de implementación de las buenas prácticas de control de la información (COBIT).	25 %	75 %
Implementada la automatización de los Sistemas de Gestión transversal institucional.	25 %	50 %
Eficientizados los procesos de ejecución financiera de la DIGEPRES como Unidad Ejecutora (resultado del indicador de Gestión Presupuestaria).	77 %	85 % - 90 %
Grado de cumplimiento del Plan Anual de Compras y Contrataciones (resultado indicador de Gestión de Compras).	84 %	85 - 90 %
Resultado de la evaluación del portal de transparencia institucional.	100 %	100 %
Resultado del indicador de Presencia en las Redes sociales.	65 %	80 %
Resultado de la evaluación de cumplimiento del Plan de Ética Gubernamental de la DIGEPRES.	100 %	100 %



TESORERIA NACIONAL





## Tesorería Nacional

El Estado dominicano ha atravesado un proceso de transformación, a partir de la reforma normativa de los sistemas transversales que regulan la Administración en temas de: planificación e inversión pública, gestión financiera estatal, y función pública. Dichos cambios han impactado la manera en cómo el Estado se organiza, administra sus recursos y brinda los servicios a la ciudadanía, englobando dichos elementos en marcos generales de actuación que direccionan el esfuerzo individual de cada instrumento, potenciando su ámbito de actuación mancomunado e interrelacionándolos entre sí, a través de la siguiente base legal: Ley No. 05-07 de Administración Financiera del Estado, Ley No. 01-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo y Ley No. 247-12 Orgánica de la Administración Pública.



La Tesorería Nacional, en sometimiento al ordenamiento jurídico estipulado desde la Constitución Política de la República Dominicana y materializado en la Ley No. 567-05 y sus reglamentos de aplicación, Decretos No. 441-06 y 579-11 ha alcanzado grandes avances en materia de gestión de tesorería, tales como la implementación de la Cuenta Única del Tesoro (CUT), la descentralización de los ordenamientos de pago, la aplicación de la política de pagos, entre otras herramientas valiosas contempladas en la planificación 2013-2018. Sin embargo, es ya un adagio popular el: "innovar o morir". Una cuestión que no es exclusividad del mundo empresarial y los negocios, sino que también se extiende a las instituciones del Estado en cuanto a la satisfacción de las necesidades y las prerrogativas de la ciudadanía. Innovamos a través de la aplicación del gobierno electrónico en la presentación de bienes y servicios, en la reducción de los tiempos de ciclo de los procesos y en la calidad de los entregables.

**Seguimos avanzando  
con una estrategia  
consistente,  
hacia una misma dirección.**

Es por ello que Tesorería Nacional utiliza este ejercicio de pensamiento y planificación estratégica para definir un entorno de actuación favorable para la modernidad y mejora continua organizacional, que coadyuven a una gestión de caja activa. Nuevos retos, nuevos planteamientos, nuevas formas de organizarnos, pero también nuevas oportunidades profesionales, nuevos métodos de conocimientos aplicados y una forma distinta de percibirnos como equipo. No solo nos comprometemos con la mejora del desempeño y la productividad, sino también con el bienestar y la salud de nuestros colaboradores, quienes harán posible esta visión institucional que hemos planteado alcanzar al 2021.

**ALBERTO PERDOMO PIÑA**  
Tesorero Nacional

## Misión

Administrar la liquidez para atender las obligaciones de pago del sector público no financiero.

## Visión

Ser un modelo en gestión de caja activa, brindando un servicio de calidad con un personal competente y comprometido con la organización.

## Valores

- ◆ **TRANSPARENCIA**  
Desempeñamos nuestras acciones con claridad, veracidad y abiertos siempre a la consulta pública.
- ◆ **INTEGRIDAD**  
Actuamos apegados a los principios éticos y morales.
- ◆ **COMPROMISO**  
Contribuimos al desarrollo de la organización, dando lo mejor de nosotros con dedicación y responsabilidad.
- ◆ **EQUIDAD**  
Ofrecemos a nuestros usuarios servicios en igualdad de condiciones.

## Focos, objetivos e iniciativas estratégicas

### Foco estratégico No. 1: Centralización de los Recursos

#### Objetivo general

- ◆ Implementar herramientas y buenas prácticas en materia de gestión de caja, a fin de centralizar los ingresos y los aplicativos de desembolsos correspondientes, que permitan una gestión efectiva de la liquidez.

#### Objetivos específicos

- ◆ Implementar el SIRIT.
- ◆ Establecer las bases para incorporar los Poderes y Organismos Especiales en la CUT.
- ◆ Preparar diagnóstico y propuesta para la disminución de los anticipos financieros.
- ◆ Incorporar los recursos líquidos de financiamiento externo a la CUT (UEPEX).
- ◆ Implementar el sistema de pagos electrónicos de monedas extranjeras.

**Iniciativa estratégica 1.1:** Incorporación de los recursos financieros a la CUT en el ámbito de la Ley No. 567-05.

### Foco estratégico No. 2: Gestión de Caja Activa

#### Objetivo general

- ◆ Diseñar e implementar estrategias para la colocación de excedentes temporales de caja y la gestión de financiamiento de corto plazo, a fin de maximizar los saldos disponibles y disminuir los costos de financiamiento del tesoro.

#### Objetivos específicos

- ◆ Asignar la cuota de pago a partir de la implementación de la programación del devengado, fortaleciendo así la consolidación de la programación de caja.
- ◆ Definir e implementar las estrategias para invertir los excedentes y financiar el descalce estacional de caja.
- ◆ Implementar los contratos bancarios aprobados.

**Iniciativa estratégica 2.1:** Rendimiento de la disponibilidad de caja y excedentes temporales de caja y disminución del costo de financiamiento a corto plazo.

**Iniciativa estratégica 2.2:** Cumplimiento de la programación de caja.

### Foco estratégico No. 3: Regulación y Normativa

#### Objetivo general

- ◆ Fortalecer el rol de la Tesorería Nacional como órgano rector del Sistema de Tesorería a través del monitoreo proactivo a las tesorerías institucionales, a fin de conseguir mayor eficiencia en los procesos vinculados a la gestión de pago.

#### Objetivos específicos

- ◆ Implementar un sistema para medir y mejorar la gestión de Cumplimiento Normativo de las tesorerías institucionales.
- ◆ Asegurar el cumplimiento de la Política de Pago de forma óptima.

**Iniciativa estratégica 3.1:** Ejecución de pagos de contratos y facturas de acuerdo a las fechas previstas en la Política de Pago.

## Foco estratégico No. 4: Fortalecimiento Institucional

### Objetivo general

- ◆ Diseñar e implementar estrategias articuladas que facilitan el desarrollo de las capacidades técnicas, administrativas, sociales y humanas de la Organización, con el propósito de mantener un estándar de efectividad en las operaciones y servicios vinculados a la gestión del Tesoro Nacional.

### Objetivos específicos

- ◆ Implementar un Sistema de Gestión por Competencias que posibilite la identificación de las brecha de competencias requeridas.
- ◆ Implementar un Sistema de Gestión de Calidad mediante la mejora continua de los procesos, disponiendo de una estructura organizativa funcional y orientada al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la TN.
- ◆ Definir e implementar un Sistema de Capacitación para el cambio y comunicación organizacional que coadyuve a un liderazgo efectivo y un personal comprometido.

**Iniciativa estratégica 4.1:** Incremento de la calificación del autodiagnóstico CAF.

**Iniciativa estratégica 4.2:** Cierre de la brecha de competencias.

## Tabla de indicadores de éxito

### Foco estratégico No. 1: Centralización de los Recursos

Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Porcentaje de recursos financieros incorporados a la CUT en el ámbito de la Ley No. 567-05.	79 %	87.6 %

### Foco estratégico No. 2: Gestión de Caja Activa

Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Disminución de la brecha financiera.	50 %	100 %
Nivel de cumplimiento de la programación de caja.	50 %	95 % - reducción de la desviación standard en la variabilidad de la caja
Disminución del costo de financiamiento a corto plazo.	20 %	40 %
Rendimiento de la disponibilidad de caja y excedentes temporales de caja.	TPM 50 % sujeto a las operaciones <i>overnight</i> realizadas por el BR y otras inversiones	TPM 50 % sujeto a las operaciones <i>overnight</i> realizadas por el BR y otras inversiones

### Foco estratégico No. 3: Regulación y Normativa

Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Porcentaje de pagos de contratos y facturas de acuerdo a las fechas previstas en la Política de Pago.	50 %	95 % de los pagos realizados a su vencimiento

### Foco estratégico No. 4: Fortalecimiento Institucional

Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Puntuación promedio del porcentaje alcanzado del Autodiagnóstico CAF.	600	1000
Porcentaje de la brecha de competencias cerradas.	25 % cardinales	100 % de las cardinales



**Dirección General**  
**CONTRATACIONES**  
**PÚBLICAS**

Transparencia e Igualdad de Oportunidades

## Dirección General de Contrataciones Públicas

### Marco Estratégico

La Dirección General de Contrataciones Públicas (la Institución) tiene a su cargo la rectoría del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas (SNCCP). La Institución fue creada por la Ley No. 340-06, modificada por la Ley No. 449-06 y su reglamento de aplicación está contenido en el Decreto 543-12. El marco jurídico se ha fortalecido con la Constitución de la República y su concepción de estado social y democrático de derecho, la Ley No. 01-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Decreto 350-17 que ordena la obligatoriedad del uso del Portal Transaccional a las instituciones del Estado.



**Otros desafíos son la modificación de un marco normativo que prevea la forma de determinar la modalidad de selección del procedimiento de compra a aplicar y que integre la legalidad del expediente digital del Portal Transaccional aprobado y en aplicación, así como la consideración de la inclusión de mipymes y el fomento de la participación de la mujer y la sostenibilidad ambiental en el mercado de las compras públicas. Igualmente, la adecuación de la estructura organizacional para hacer frente a la demanda del SNCCP.**

El primer eje de la Estrategia Nacional de Desarrollo, establece que todas las instituciones del Gobierno Central, descentralizadas, autónomas y los organismos municipales deben cumplir con las normas de transparencia en las compras y contrataciones públicas. Asimismo, en algunas de sus líneas de acción se busca el fortalecimiento del SNCCP, la participación social, un esquema eficiente de compras (Portal Transaccional), el cumplimiento de las políticas de compras a las mipyme y mujeres, así como la incorporación de la sostenibilidad ambiental en las compras públicas.

Durante el período 2012-2017, Contrataciones Públicas ha alcanzado avances importantes a través de un trabajo coordinado de identificación de los actores del mercado que interactúan en el SNCCP, ha fomentado su participación y sensibilizado las unidades de compras del Estado, en busca de involucrar proveedores, mipyme, mujeres y otros sectores productivos y al mismo tiempo, facilitar la veeduría de la sociedad civil. La democratización del acceso al mercado de compras públicas como instrumento de desarrollo ha sido integrado en un nuevo paradigma, el Modelo Dominicano de Compras Públicas Inclusivas y Sostenibles, una innovación que se ha convertido en un referente internacional sistematizado y utilizado como referente en otros países de la región.

Se mantienen importantes retos para continuar la expansión del SNCCP en todo el territorio nacional. La capacidad financiera de la Dirección es limitada para hacer frente al proceso de desconcentración del SNCCP a nivel de los gobiernos locales y eliminar las barreras de acceso para el uso del Portal Transaccional, el cual aportará una mayor transparencia y eficiencia en los procesos de compras a todos los niveles del Estado, disminuirá los costos asociados a la presentación de ofertas para los proveedores y facilitará su participación, en el contexto de la reducción de la brecha digital.

**DRA. YOKASTA GUMÁN S.**  
Directora

## Prioridades

- 1. Regulación y Supervisión:** Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCCP) confiable y transparente, con el objetivo de fortalecer el SNCCP para la entrega de servicios de calidad, con integridad, transparencia, efectividad, y satisfacción de los usuarios.
- 2. Fomento:** Mercado de compras públicas inclusivo y sostenible, con el objetivo de facilitar el desarrollo de un mercado de compras públicas inclusivas y sostenibles a través de mecanismos que aseguren la equidad y la participación de todos los sectores productivos.
- 3. Fortalecimiento Institucional:** Órgano rector con las capacidades para la gestión del SNCCP, con el objetivo de propiciar en el Órgano Rector una gestión interna de calidad a través del desarrollo de competencias, infraestructuras y sistemas.

## Logros esperados

En el área de Regulación y Supervisión, los logros esperados son: (1) el SNCCP utiliza el Portal Transaccional para la gestión de los procesos de compra de las instituciones del Estado; y (2) el Portal Transaccional es una herramienta reconocida, a nivel nacional e internacional, por ofrecer acceso universal y transparencia en la administración de la contratación pública de bienes, obras, servicios y concesiones.

Para el área de Fomento, los logros esperados son: (1) el mercado de compras públicas se expande a los gobiernos locales; (2) el mercado de compras públicas facilita el acceso de los sectores públicos a través del fomento de prácticas de inclusión de mipyme, mujeres y personas con discapacidad; y (3) el mercado de compras públicas incorpora la sostenibilidad ambiental en el SNCCP.

En materia de Fortalecimiento Institucional, los logros esperados son: (1) órgano rector consolidado con marco normativo, estructura orgánico-funcional e infraestructura física apropiadas para la regulación y supervisión del SNCCP; (2) órgano rector fortalecido con una gestión de calidad con transparencia, basada en el conocimiento para la innovación y el mejoramiento continuo del SNCCP; y (3) órgano rector propicia la formación continuada del talento humano y una cultura organizacional basada en la prestación de servicios de calidad, el respeto a la diversidad y la equidad de género y la responsabilidad social.

## Líneas de acción

**Primer eje:** Formular políticas, normas y procedimientos, garantizar la rendición de cuentas, hacer monitoreo preventivo basado en riesgos, desconcentrar los servicios del SNCCP, capacitar, brindar asistencia técnica y propiciar la participación de la sociedad civil.

**Segundo eje:** Elaborar e implementar normativas, brindar asistencia técnica y capacitación especializada para los sectores productivos e identificar y poner en marcha buenas prácticas de compras públicas inclusivas y sostenibles.

**Tercer eje:** Gestionar una reestructuración orgánico-funcional, trabajar en la gestión del conocimiento y la formación continuada, adecuar la infraestructura física y el equipamiento, mejorar los procesos de manera continua, incorporar la perspectiva de género y facilitar la coordinación interinstitucional.

## Misión

Garantizar la transparencia e igualdad de oportunidades en las adquisiciones realizadas por el Estado dominicano, mediante la promoción y regulación del mercado público y el Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas como herramientas para el desarrollo sostenible.

## Visión

Ser una institución de referencia nacional y regional por la calidad de los servicios que ofrece a todos los actores, la innovación y desempeño transparente en la administración del Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas, logrando la igualdad de oportunidades para proveedores, con énfasis en las mujeres, las mipyme y la participación y satisfacción de la sociedad.

## Valores

- ◆ **TRANSPARENCIA**  
Rendición de cuentas, actitud ética y confianza apoyadas en crear un ambiente propicio para la participación y poner a disposición de los actores del SNCCP y la sociedad civil, capacitación, asistencia técnica y la información requerida de manera clara y oportuna.
- ◆ **INCLUSIÓN**  
Compromiso con el fomento de una cultura de respeto a la diversidad en igualdad de oportunidades a lo interno de la Institución y en lo que respecta al SNCCP.
- ◆ **SERVICIO**  
Disposición favorable a la satisfacción de las necesidades de los actores del SNCCP.
- ◆ **INTEGRIDAD**  
Coherencia del desempeño institucional con las leyes, decretos, políticas, normas y procedimientos que rigen el SNCCP.
- ◆ **EXCELENCIA**  
Orientación hacia la efectividad y calidad del servicio, apoyadas en el compromiso, la innovación, el trabajo en equipo con vocación de alto rendimiento y la mejora continua basada en evidencias.

## Focos, objetivos e iniciativas estratégicas

### Foco estratégico No. 1: Regulación y Supervisión. Marco Legal para un Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCCP) Confiable y Transparente

#### Objetivo general

- ◆ Propiciar la reforma del marco legal para la consolidación de un SNCCP que entregue servicios de calidad, con integridad, transparencia, efectividad y satisfacción de los usuarios.

#### Objetivo específico

- ◆ Fortalecer el SNCCP para la entrega de servicios de calidad, con integridad, transparencia, efectividad, y satisfacción de los usuarios.

**Iniciativa estratégica 1.1:** Reforma del marco legal, formulación de políticas, normas y procedimientos, rendición de cuentas, monitoreo preventivo basado en riesgos, desconcentración de los servicios; capacitación y asistencia técnica a los actores del SNCCP y participación de la sociedad civil.

### Foco estratégico No. 2: Fomento. Normativa, Asistencia Técnica y Capacitación Especializada para los Sectores Productivos Nacionales e Identificación y Puesta en Marcha de Buenas Prácticas de Compras Públicas Sostenibles

#### Objetivo general

- ◆ Facilitar el desarrollo de un mercado de compras públicas inclusivas y sostenibles a través de mecanismos que aseguren la equidad y la participación de los sectores productivos nacionales, en especial las mipyme y las mujeres, para su empoderamiento económico.

#### Objetivo específico

- ◆ Fomentar el mercado de compras públicas inclusivas y sostenibles a través de mecanismos que aseguren la equidad y participación de todos los sectores productivos.

**Iniciativa estratégica 2.1:** Normativa, asistencia técnica y capacitación especializada para los sectores productivos nacionales e identificación y puesta en marcha de buenas prácticas de compras públicas sostenibles.

### Foco estratégico No. 3: Fortalecimiento Institucional. Órgano Rector con las Capacidades para la Gestión del SNCCP

#### Objetivo general

- ◆ Propiciar en el órgano rector, el desarrollo de las capacidades para una gestión interna de calidad a través del desarrollo de competencias, infraestructuras y sistemas.

#### Objetivo específico

- ◆ Implementar una gestión interna de calidad a través del desarrollo de competencias, infraestructuras y sistemas.

**Iniciativa estratégica 3.1:** Reestructuración orgánico-funcional, gestión del conocimiento, formación continuada, adecuación de la infraestructura física y el equipamiento, mejoramiento continuo de los procesos, transversalización de la perspectiva de género y coordinación interinstitucional.

## Tabla de indicadores de éxito

Foco estratégico No. 1: Regulación y Supervisión. Marco Legal para un Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCCP) Confiable y Transparente		
Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Proyecto de ley aprobado y promulgado.	0	3
Número de procesos de compra publicados en el SNCCP.	67,006	85,000
Porcentaje de procesos publicados en el Portal Transaccional que se encuentran en estado adjudicado, desierto, cancelado, suspendido, según corresponda, al cumplirse la fecha estimada de adjudicación.	88.0 %	92.0 %
Porcentaje de contratos/órdenes de compras que se encuentran en estado activo a la fecha estimada de suscripción y con fecha de inicio y fin, cargadas.	68.2 %	85.0 %
Porcentaje de contratos/órdenes de compra en estado activo/modificado que tienen su plan de entrega cargado.	50.0 %	80.0 %
Porcentaje de contrato/órdenes de compras que se encuentra en estado cerrado, rescindido o suspendido al cumplirse la fecha de finalización del contrato.	50.0 %	80.0 %

Foco estratégico No. 2: Fomento. Mercado de Compras Públicas Inclusivas y Sostenibles		
Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Porcentaje del monto total transado a través del SNCCP contratado a mipyme certificadas y personas físicas.	30.1 %	47.0 %
Porcentaje del monto total transado a través del SNCCP contratado a mipymes de mujeres certificadas y no certificadas y mujeres como personas físicas.	19.0 %	35.0 %
Número de políticas para la inclusión de ponderaciones de sostenibilidad ambiental en los pliegos de las licitaciones.	0	4

**Foco estratégico No. 3: Fortalecimiento Institucional. Órgano Rector con las Capacidades para la Gestión del SNCCP**

<b>Indicador</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Meta al 2021</b>
Clasificación general del índice de uso de las Tecnologías de Información y Comunicación y la implementación de Gobierno Electrónico (ITICGE).	97.6 %	92.0 %
Número de programas de formación técnica en el área de compras y contrataciones vigentes.	1	4
Promedio de las dimensiones de clima organizacional.	73.5 %	90.0 %
Promedio de competencias de gerencia y liderazgo.	73.0 %	90.0 %



**DIGECOG**

**DIRECCIÓN GENERAL DE  
CONTABILIDAD  
GUBERNAMENTAL**

## Dirección General de Contabilidad Gubernamental



La Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DIGECOG o la Entidad) presenta su Plan Estratégico para el período 2018-2021, elaborado en cumplimiento con las disposiciones establecidas en el Título III De la Planificación de la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública cuyo Artículo 25, literal d) define los Planes Estratégicos Sectoriales e Institucionales como instrumentos de planificación de mediano plazo, destinados a expresar “las políticas, objetivos y prioridades a nivel sectorial e institucional”.

Es importante destacar que el presente documento ha sido el resultado de la participación de representantes de todos los niveles jerárquicos de la estructura organizacional de DIGECOG, lo cual evidencia un sentido de pertenencia del referido producto, así como el trabajo en equipo de nuestros colaboradores, ejemplo fehaciente de que los valores institucionales son llevados a la práctica en el día a día de las actividades cotidianas realizadas por el personal que labora en la entidad.

**En efecto, nos llena de satisfacción presentar el Plan Estratégico de DIGECOG que guiará el sendero que nos tocará transitar durante el período 2018-2021, con miras a consolidar el fortalecimiento institucional de una entidad a la que le corresponde jugar un rol preponderante en lo que tiene que ver con la transparencia y rendición de cuentas en el ámbito de las finanzas públicas.**

RUFINO ACOSTA LUCIANO  
Director

## Misión

Regir el Sistema de Contabilidad del sector público, sustentado en un marco normativo que garantice el registro de los hechos económicos y financieros para producir información fiable y oportuna, destinada a la toma de decisión, rendición de cuentas y transparencia.

## Visión

Ser reconocida por la implementación de las mejores prácticas de la Contabilidad Pública, sustentadas en un modelo de excelencia, destinado a fortalecer y consolidar las finanzas del sector público dominicano.

## Valores

- ◆ **COMPROMISO**  
Estamos empoderados con el logro de nuestros objetivos estratégicos.
- ◆ **OPORTUNIDAD**  
Ofrecemos informaciones financieras confiables en tiempo preciso y con la calidad requerida para la eficiente Rendición de Cuentas del Estado.
- ◆ **EXCELENCIA**  
Perseguimos la mejora continua de nuestros procesos.
- ◆ **TRANSPARENCIA**  
Ejecutamos nuestras acciones apegados a los principios éticos, rindiendo cuenta y abiertos al escrutinio de la ciudadanía.
- ◆ **INTEGRIDAD**  
Actuamos con honradez, entereza, honestidad y rectitud.
- ◆ **PROFESIONALIDAD**  
Ejercemos nuestra función de órgano rector con eficacia y actualización continua.
- ◆ **TRABAJO EN EQUIPO**  
Confiamos en el aporte valioso de cada integrante para lograr el objetivo común.

## Focos, objetivos e iniciativas estratégicas

### Foco estratégico No. 1: Regulación e Implementación Normativa

#### Objetivo general

- ◆ Emitir, actualizar e implementar las normativas contables en las instituciones del sector público dominicano.

#### Objetivos específicos

- ◆ Elaborar y actualizar las normativas contables para el fortalecimiento y consolidación de las finanzas del sector público dominicano.
- ◆ Implementar las normativas contables en las instituciones del sector público dominicano.
- ◆ Establecer un sistema de acreditación de las instituciones del sector público dominicano y los técnicos de contabilidad por el cumplimiento normativo.

**Iniciativa estratégica 1.1:** Elaborar y actualizar las normativas contables para el fortalecimiento y consolidación de las finanzas del sector público dominicano.

**Iniciativa estratégica 1.2:** Implementar las normativas contables en las instituciones del sector público dominicano.

**Iniciativa estratégica 1.3:** Establecer un sistema de acreditación de las instituciones del sector público dominicano y los técnicos de contabilidad por el cumplimiento normativo.

### Foco estratégico No. 2: Transparencia y Rendición de Cuentas

#### Objetivo general

- ◆ Monitorear y evaluar los registros y operaciones contables para producir información económica y financiera oportuna, fiable, integrada y consolidada del sector público dominicano.

#### Objetivos específicos

- ◆ Monitorear y evaluar los registros contables y operaciones financieras de las instituciones del sector público dominicano.
- ◆ Producir información económica y financiera, analizando su fiabilidad y oportunidad para el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.
- ◆ Fortalecer la Gestión del Análisis de la información económica financiera.
- ◆ Asesorar y dar seguimiento a las instituciones del sector público dominicano conforme Sistema de Contabilidad Pública.

**Iniciativa estratégica 2.1:** Monitorear y evaluar los registros contables y operaciones financieras de las instituciones del sector público dominicano.

**Iniciativa estratégica 2.2:** Producir información económica y financiera analizando su fiabilidad y oportunidad, para el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

**Iniciativa estratégica 2.3:** Fortalecer la Gestión del Análisis de la información económica financiera.

**Iniciativa estratégica 2.4:** Asesorar y dar seguimiento a las instituciones del sector público dominicano conforme Sistema de Contabilidad Pública.

### Foco estratégico No. 3: Fortalecimiento Institucional

#### Objetivo general

- ◆ Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional y de gestión humana, que aseguren un cumplimiento efectivo y con calidad de los objetivos estratégicos, encaminados a un desempeño de excelencia.

#### Objetivos específicos

- ◆ Gestionar de manera efectiva el sistema de calidad, incorporando la identificación y mitigación del riesgo.
- ◆ Afianzar el desempeño institucional a través del logro de los objetivos estratégicos.
- ◆ Implementar un Plan de Desarrollo del Talento Humano.

**Iniciativa estratégica 3.1:** Gestionar de manera efectiva el sistema de calidad, incorporando la identificación y mitigación del riesgo.

**Iniciativa estratégica 3.2:** Afianzar el desempeño institucional a través del logro de los objetivos estratégicos.

**Iniciativa estratégica 3.3:** Implementar un Plan de Desarrollo del Talento Humano.

### Foco estratégico No. 4: Gestión de la Comunicación Institucional

#### Objetivo general:

- ◆ Implementar un modelo de comunicación integral interna y externa mediante una gestión eficiente de la estrategia de comunicación.

#### Objetivos específicos:

- ◆ Consolidar y fortalecer la imagen institucional.

**Iniciativa estratégica 4.1:** Consolidación y fortalecimiento de la imagen institucional.

## Tabla de indicadores de éxito

Foco estratégico No. 1: Regulación e Implementación Normativa		
Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Elaborar y actualizar la normativa contable.	11	48
Capacitar sobre la documentación normativa.	73	436
Acreditar sobre el cumplimiento de la normativa contable.	0 %	35 %

Foco estratégico No. 2: Transparencia y Rendición de Cuentas		
Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Monitorear la coherencia y consistencia de los registros contables conforme al Sistema de Contabilidad Gubernamental.	357	479
Monitorear el registro de los bienes muebles e inmuebles en las instituciones del sector público dominicano.	244	244
Monitorear la coherencia y consistencia de los registros de la ejecución presupuestaria conforme a las normativas vigentes.	100 %	100 %
Asesorar y dar seguimiento a las instituciones del sector público dominicano conforme Sistema de Contabilidad Pública.	0	353
Elaborar estados de recaudación e inversión de las rentas.	2	8
Integrar y consolidar la información financiera de las instituciones del sector público dominicano.	0	4
Elaborar documentos analíticos, coherentes y consistentes, de las informaciones económico-financieras del sector público dominicano.	1	4
Elaborar informaciones estadísticas producidas por el Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF).	4	16
Elaborar informes de análisis e interpretación de los estados financieros recibidos de las instituciones del sector público no financiero.	2	8
Elaborar informes sobre el análisis y comportamiento de los costos de la producción pública.	0	4

### Foco estratégico No. 3: Fortalecimiento Institucional

Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Plan de Desarrollo del Talento Humano.	0	1
Ejecutar y monitorear el Plan Estratégico 2018-2021.	0	1
Desarrollar un modelo de excelencia destinado a consolidar la cultura de calidad.	1	1
Monitorear y evaluar la gestión del riesgo.	0	1

### Foco estratégico No. 4: Gestión de la Comunicación Institucional

Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Elaborar Plan Plurianual de Comunicación.	0	1
Rediseñar la identidad institucional.	0	1
Desarrollar el Programa de Responsabilidad Social.	1	1



DIRECCIÓN GENERAL  
DE JUBILACIONES Y PENSIONES  
A CARGO DEL ESTADO



## Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado



### Presentación

**E**n primer lugar, externar un afectuoso saludo a todo el personal que de forma directa o indirecta estuvo involucrado en este gratificante proceso de planeación estratégica. El cumplimiento de la metodología trazada por el consultor externo, conjuntamente con el apoyo de las áreas de Planificación y Desarrollo, nos ha permitido preguntarnos ¿dónde estamos? y replantearnos ¿dónde y cómo queremos llegar?

La vinculación con los focos e iniciativas del Ministerio de Hacienda es clara, por lo que este documento especifica las principales líneas de acción de la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado (DGJP) en el corto, mediano y largo plazo. Persiguiendo en todo caso, el cumplimiento de las funciones asignadas por la Ley No. 494-06 sobre la organización del Ministerio de Hacienda, en su reglamento de aplicación No. 489-07 y en la Ley No. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de la Seguridad Social (SDSS), así como de la aplicación de la Ley No. 379-81 y la implementación de las normativas y resoluciones emanadas de las instituciones vinculadas al SDSS que impactan al Sistema de Reparto.

**Finalmente, agradecer el compromiso de todo el personal que integra la DGJP, brindando un servicio de calidad que cumpla con las expectativas y necesidades del ciudadano.**

**GERMAN NOVA**  
Director General

## Misión

Administrar eficientemente los sistemas de pensiones a nuestro cargo, garantizando el otorgamiento oportuno de los derechos previsionales de los beneficiarios, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pensionados.

## Visión

Ser una institución integrada al SDSS reconocida por la excelencia en el servicio, donde nuestros afiliados y pensionados reciban atención con equidad, transparencia y eficiencia, apoyados en un personal comprometido, capacitado y de alta sensibilidad social.

## Valores

- ◆ **INTEGRIDAD**  
Actuamos con entereza moral, rectitud y honradez.
- ◆ **TRANSPARENCIA**  
Administramos recursos públicos abiertos al escrutinio de la ciudadanía.
- ◆ **EXCELENCIA**  
Nos mantenemos comprometidos con la mejora constante de nuestros servicios.
- ◆ **TRABAJO EN EQUIPO**  
Actuamos convencidos de que juntos lo hacemos mejor.
- ◆ **COMPROMISO**  
Asumimos con empeño nuestro trabajo a fin de lograr la satisfacción de afiliados y pensionados y cumplir con las metas institucionales.
- ◆ **EQUIDAD**  
Todos nuestros afiliados y pensionados reciben atención oportuna y eficiente, sin importar su condición.
- ◆ **SENSIBILIDAD SOCIAL**  
Partimos de las necesidades de nuestros usuarios para el diseño de los procesos y la prestación de los servicios.

## Focos, objetivos e iniciativas estratégicas

### Foco estratégico No. 1: Administración Eficiente del Sistema Previsional Público

#### Objetivo general

- ◆ Administrar eficientemente el Sistema Previsional a cargo del Estado, asegurando las provisiones necesarias para el pago de las pensiones y notificando al Ministerio de Hacienda sobre el impacto fiscal de las mismas, contribuyendo de esta forma a la correcta planificación presupuestaria.

#### Objetivos específicos

- ◆ Impulsar el cumplimiento del pago de las obligaciones del Estado con el Sistema Dominicano de Seguridad Social.
- ◆ Impulsar el fortalecimiento del marco regulatorio del Sistema Previsional a cargo del Estado.
- ◆ Gestionar beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros pensionados.
- ◆ Fortalecer los vínculos de la DGJP con el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) y establecer los lazos de cooperación con los organismos internacionales de seguridad social.
- ◆ Dar seguimiento al pasivo previsional a cargo del Estado dominicano a corto, mediano y largo plazo.
- ◆ Optimización de procesos relacionados a actualización y cruce de datos de pensionados.

**Iniciativa estratégica 1.1:** Impulsar el cumplimiento del pago de las obligaciones del Estado con el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

**Iniciativa estratégica 1.2:** Impulsar el fortalecimiento del marco regulatorio del Sistema Previsional a cargo del Estado.

**Iniciativa estratégica 1.3:** Gestionar beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros pensionados.

**Iniciativa estratégica 1.4:** Fortalecer los vínculos de la DGJP con el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) y establecer los lazos de cooperación con los organismos internacionales de seguridad social.

**Iniciativa estratégica 1.5:** Dar seguimiento al pasivo previsional a cargo del Estado dominicano a corto, mediano y largo plazo.

**Iniciativa estratégica 1.6:** Optimización de procesos relacionados a actualización y cruce de datos de pensionados.

## Tabla de indicadores de éxito

### Foco estratégico No. 1: Administración Eficiente del Sistema Previsional Público

Indicador	Valor actual	Meta al 2021
Porcentaje de expedientes de pensionados, depurados y digitalizados.	0 %	85 %
Incremento porcentaje de fondos recuperados por notificación de fallecimiento.	15 %	25 %
Porcentaje de acuerdos interinstitucionales implementados en beneficio de los pensionados.	15 %	90 %



## Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal

### Presentación



**Para el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal el PEI-CAPGEFI 2018-2021 ha sido una retadora experiencia de trabajo en equipo, lo cual nos motiva a encaminar todos los esfuerzos necesarios para el logro de nuestra visión institucional en apoyo al Ministerio y la ciudadanía en general.**

El Plan Estratégico Institucional del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal del Ministerio de Hacienda (CAPGEFI, el Centro o la Institución), es una herramienta cuyo objetivo principal es contribuir a impulsar en una misma dirección la misión del Ministerio de Hacienda proponiendo iniciativas particulares focalizadas a la transparencia gubernamental.

Como fuente de interés del Ministerio de Hacienda por elevar la calidad de los servicios que ofrece, así como de sus áreas funcionales, se formula el mandato de que sean elaborados los planes estratégicos correspondientes a cada unidad funcional lo que resultó un ejercicio participativo de las autoridades del CAPGEFI con su personal técnico y de apoyo.

El Plan contempla propuestas que permiten consolidar un modelo integral y eficiente de gestión, mediante estrategias de desarrollo organizacional, entre las que se destacan:

1. Impulsar la creación del Instituto Superior especializado en materia hacendaria como dependencia directa del Ministerio de Hacienda.
2. Eficientizar la formación en materia de hacienda pública en instituciones académicas y capacitación mediante la acreditación y certificación de sus programas curriculares.
3. Apoyar el desarrollo de la capacitación en línea mediante el desarrollo de los MOOC's, entre otras medidas.

Este Plan ha sido está estructurado en seis (6) focos dentro de su marco estratégico:

4. Fortalecimiento institucional.
5. Tecnología.
6. Formación, capacitación y promoción del diseño de programas curriculares para el sector hacendario dominicano.
7. Investigación en materia educativa en el sector hacendario dominicano.
8. Comunicación institucional.
9. Función rectora en materia de capacitación hacendaria.

**MARIANO ESCOTO SABA**  
Director General

## Misión

Capacitar y formar los recursos humanos que participan en los procesos de política y gestión fiscal y ofrecer a los contribuyentes y público en general, orientación confiable sobre las finanzas públicas para contribuir con el fortalecimiento y modernización de la administración financiera del Estado a través de la promoción y ejecución de programas formativos en beneficio del desarrollo nacional.

## Visión

Ser reconocidos como una institución de educación superior especializada, rectora de la capacitación y la formación profesional en materia fiscal, por medio de la docencia, investigación, certificación, acreditación de programas y asistencia técnica, colaborando con otras instituciones nacionales e internacionales.

## Valores

- ◆ **COMPROMISO**  
Asumimos con responsabilidad y determinación nuestro rol en el perfeccionamiento de los servidores públicos de la administración financiera del Estado.
- ◆ **COLABORACIÓN**  
Creemos que las cosas más grandes y más importantes se construyen entre todos.
- ◆ **TRANSPARENCIA**  
Administramos los fondos públicos, rindiendo cuenta y abiertos al escrutinio de la ciudadanía.
- ◆ **CALIDAD**  
Creemos en hacer las cosas bien en el primer intento, conscientes de que siempre hay espacio para hacerlo mejor.
- ◆ **INTEGRIDAD**  
Actuamos con entereza moral, rectitud, ética y honradez.
- ◆ **EFICIENCIA**  
Nos esforzamos en maximizar el tiempo y racionalizar los recursos institucionales para contribuir al perfeccionamiento profesional de los servidores públicos.
- ◆ **INNOVACIÓN**  
Buscamos continuamente alternativas para satisfacer a nuestros clientes.

## Focos, objetivos e iniciativas estratégicas

### Foco estratégico No. 1: Fortalecimiento Institucional

#### Objetivo general

- ◆ Contribuir al logro de los objetivos y fortalecimiento institucional a través de programas de administración de recursos humanos, velando por el desarrollo gerencial y liderazgo, la identificación con la cultura organizacional y gestión del clima y desarrollo de la comunicación interna.

#### Objetivos específicos

- ◆ Implementar un sistema de organización y gestión estratégica de la función de recursos humanos que responda a los fines que se persiguen como institución.
- ◆ Implementar herramientas de supervisión, control, evaluación y resolución de conflictos, para lograr el empoderamiento y desarrollo del liderazgo, aumentando la visión y la perspectiva gerencial.
- ◆ Fortalecer los planes y programas de capacitación y desarrollo de competencias.
- ◆ Implementar herramientas que impulsen la mejora continua de los servicios para garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- ◆ Evaluar el cumplimiento de los procesos y normativas implementadas en el Centro.
- ◆ Implementar un plan de gestión de recursos financieros, que permita satisfacer las necesidades derivadas de los planes operativos.
- ◆ Crear y ejecutar un plan de acción con miras a la adquisición de instalaciones físicas idóneas.
- ◆ Fortalecer la gestión de la documentación administrativa.

**Iniciativa estratégica 1.1:** Implementación de un sistema de organización y gestión estratégica de la función de recursos humanos que responda a los fines que se persiguen como institución.

**Iniciativa estratégica 1.2:** Implementación de herramientas de supervisión, control, evaluación y resolución de conflictos, para lograr el empoderamiento y desarrollo del liderazgo, aumentando la visión y la perspectiva gerencial.

**Iniciativa estratégica 1.3:** Fortalecimiento de los planes y programas de capacitación y desarrollo de competencias.

**Iniciativa estratégica 1.4:** Implementación de herramientas de mejora que impulse la mejora continua de los servicios para garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos.

**Iniciativa estratégica 1.5:** Evaluación del cumplimiento de los procesos y normativas implementadas en el Centro.

**Iniciativa estratégica 1.6:** Implementación de un plan de gestión de recursos financieros que permita satisfacer las necesidades derivadas de los planes operativos.

**Iniciativa estratégica 1.7:** Creación y ejecución de un plan de acción con miras a la adquisición de instalaciones físicas idóneas.

## Foco estratégico No. 2: Tecnología

### Objetivo general

- ◆ Mejorar el posicionamiento del CAPGEFI mediante el uso de TIC de todo el personal e implementación de mejoras a los sistemas existentes.

### Objetivos específicos

- ◆ Implementar estrategias internas para aumentar el uso de las TIC en la Institución.
- ◆ Implementar la versión 2.0 del sistema de registro de estudiantes (SIRECAF).
- ◆ Implementar acuerdos de niveles de servicios de TICS con proveedores.
- ◆ Promocionar el posicionamiento institucional en la clasificación iTICge-OPTIC (Índice de uso de TIC e implementación de Gobierno Electrónico en el Estado dominicano).

**Iniciativa estratégica 2.1:** Implementación de estrategias internas para aumentar el uso de las TIC en la Institución.

**Iniciativa estratégica 2.2:** Implementación de la versión 2.0 del sistema de registro de estudiantes (SIRECAF).

**Iniciativa estratégica 2.3:** Implementación de acuerdos de niveles de servicios de TIC con proveedores.

**Iniciativa estratégica 2.4:** Promoción del posicionamiento institucional en la clasificación iTICge-OPTIC (índice de uso de TIC e implementación de Gobierno Electrónico en el Estado dominicano).

## Foco estratégico No. 3: Formación, Capacitación y Promoción del Diseño de Programas Curriculares para el Sector Hacendario Dominicano

### Objetivo general

- ◆ Fortalecer el CAPGEFI como órgano rector de la capacitación en materia hacendaria y política fiscal, mediante la implementación de programas de formación y capacitación que impulse la carrera especial en Finanzas Públicas y el posicionamiento internacional del Centro.

### Objetivos específicos

- ◆ Crear y ejecutar programas especializados en los diferentes niveles para complementar las competencias del capital humano, con miras al fortalecimiento de la carrera en Finanzas Públicas.
- ◆ Internacionalizar las experiencias de la Hacienda Pública dominicana.
- ◆ Formular el proyecto de los cursos MOOC's. (cursos masivos abiertos).
- ◆ Adecuar la normativa académica institucional de acuerdo a los lineamientos de la MESCYT.

**Iniciativa estratégica 3.1:** Creación y ejecución de programas especializados en los diferentes niveles para complementar las competencias del capital humano, con miras al fortalecimiento de la carrera en Finanzas Públicas.

**Iniciativa estratégica 3.2:** Internacionalización de las experiencias de la Hacienda Pública dominicana.

**Iniciativa estratégica 3.3:** Formulación del proyecto de los cursos MOOC's (cursos masivos abiertos).

**Iniciativa estratégica 3.4:** Adecuación de la normativa académica institucional de acuerdo a los lineamientos de la MESCYT.

## Foco estratégico No. 4: Investigación en Materia Educativa en el Sector Hacendario Dominicano

### Objetivo general

- ◆ Realizar, editar y publicar levantamientos y estudios cuantitativos mejorados sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje ejecutados por el CAPGEFI como apoyo a la ejecución académica.

### Objetivos específicos

- ◆ Realizar un estudio de impacto de la capacitación en materia hacendaria.
- ◆ Medición metas de capacitación y desarrollo individual.
- ◆ Eficacia de la capacitación vs rendimiento hora/hombre.
- ◆ Publicar Revista Técnica CAPGEFI.
- ◆ Crear concurso de investigación anual sobre la Hacienda Pública (Miguel Cocco Guerrero).
- ◆ Crear acceso dentro del portal web como espacio para consulta de material bibliográfico.

**Iniciativa estratégica 4.1:** Realización de un estudio de impacto de la capacitación en materia hacendaria.

**Iniciativa estratégica 4.2:** Publicación de Revista Técnica CAPGEFI.

**Iniciativa estratégica 4.3:** Creación de concurso de investigación anual sobre la Hacienda Pública (Miguel Cocco Guerrero).

**Iniciativa estratégica 4.4:** Creación de acceso dentro del portal web como espacio para consulta de material bibliográfico.

## Foco estratégico No. 5: Comunicación Institucional

### Objetivo general

- ◆ Fortalecer la imagen institucional del CAPGEFI para impulsar con mayor eficacia una cultura educacional de calidad en el sector hacendario.

### Objetivos específicos

- ◆ Implementar un programa de promoción de la imagen del CAPGEFI.
- ◆ Colocar material informativo en medios de comunicación.
- ◆ Elaborar propuesta de programa informativo para YouTube.
- ◆ Fortalecer el área protocolar del Centro.
- ◆ Implementar estrategias de manejo de crisis de comunicación externa que afecten la imagen institucional.

**Iniciativa estratégica 5.1:** Implementación de un programa de promoción de la imagen del CAPGEFI.

**Iniciativa estratégica 5.2:** Colocación de material informativo en medios de comunicación.

**Iniciativa estratégica 5.3:** Elaboración de propuesta de programa informativo para YouTube.

**Iniciativa estratégica 5.4:** Fortalecimiento del área protocolar del Centro.

**Iniciativa estratégica 5.5:** Implementación de estrategias de manejo de crisis de comunicación externa que afecten la imagen institucional.

## Foco estratégico No. 6: Función Rectora en Materia de Capacitación Hacendaria

### Objetivo general

- ◆ Impulsar la RED-CAH hacendaria a través de la interconexión del sector público y privado en materia de capacitación.

### Objetivos específicos

- ◆ Sensibilizar sobre SINACCAH a través de un programa de difusión.
- ◆ Crear marco normativo del sistema.
- ◆ Crear instrumentos de evaluación para certificación basada en competencias.

**Iniciativa estratégica 6.1:** Sensibilización sobre SINACCAH a través de un programa de difusión.

**Iniciativa estratégica 6.2:** Creación marco normativo del sistema.

**Iniciativa estratégica 6.3:** Creación de instrumentos de evaluación para certificación basadas en competencias.

## Tabla de indicadores de éxito

Foco estratégico No. 1: Fortalecimiento Institucional		
Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Índice de clima organizacional.	84 %	90 %
Probabilidad de recomendar al CAPGEFI como un buen lugar de trabajo.	87.50 %	91 %
Porcentaje de empleados evaluados con el modelo de evaluación del desempeño basado en el logro de metas o resultados y competencias.	N/D	100 %
Horas de participación en capacitación.	6	15
Porcentaje de procesos/procedimientos rediseñados e implementados de los documentados.	80 %	100 %
Índice de realización de Plan de Gestión de Recursos Financieros.	N/D	100 %
Porcentaje de ejecución del plan de gestión de la documentación administrativa.	70 %	100 %

### Foco estratégico No. 2: Tecnología

Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Índice de satisfacción de los clientes internos.	N/D	90 %
Porcentaje de empleados que hacen uso de la nueva versión SIRECAF 2.0.	5 %	90 %
Porcentaje de métricas de medidas y control establecidas.	10 %	95 %

### Foco estratégico No. 3: Formación, Capacitación y Promoción del Diseño Programas Curriculares para el Sector Hacendario Dominicano

Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Cantidad de programas diseñados y ejecutados que respondan a la carrera especial en hacienda pública.	N/D	5
Total de acuerdos firmados con universidades y organismos internacionales y nacionales.	3	5
Índice de ejecución del Proyecto de los MOOC's.	N/D	80 %
Nivel de adecuación de la normativa académica actual.	70 %	100 %

### Foco estratégico No. 4: Investigación en Materia Educativa en el Sector Hacendario Dominicano

Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Índice de satisfacción de los clientes externos.	91 %	100 %
Índice de usuarios externos que utilizan el catálogo bibliográfico <i>online</i> .	N/D	85 %

### Foco estratégico No. 5: Comunicación Institucional

Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Porcentaje de personas que conocen el quehacer institucional del CAPGEFI.	74 %	85 %
Porcentaje de ejecución del plan de gestión de manejo de crisis.	N/D	85 %

### Foco estratégico No. 6: Función Rectora en Materia de Capacitación Hacendaria

Indicador	Valor actual	Meta al 2020
Índice de programas acreditados.	N/D	70 %
Índice de empleados de incorporados a la carrera en Hacienda Pública cuyas competencias han sido certificadas.	N/D	70 %

# CUADRO DE ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y SUS DIRECCIONES GENERALES

### Primer Eje: Estado Social Democrático de Derecho

Objetivo general	Objetivo específico	Línea de acción	Objetivos Desarrollo Sostenible	Indicadores de los ODS	Metas presidenciales	Iniciativas estratégicas
<b>1.1</b> <b>Administración Pública eficiente, transparente y orientada a resultados</b>	<b>1.1.1</b> Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.	<b>1.1.1.11</b> Consolidar las instancias de coordinación interinstitucional y fortalecer las capacidades técnicas e institucionales de los organismos rectores y ejecutores, con el propósito de articular el diseño y ejecución de las políticas públicas y asegurar la debida coherencia, complementariedad y continuidad de las mismas.				<b>PEI-MH/Actividad Central.</b> <b>Foco estratégico 1: Liderazgo Institucional.</b> <b>IE 1.1-</b> Implementación del Gabinete Ministerial. IE 1.4- Creación e implementación de un Programa de Medición, Evaluación y Seguimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas (GFP). <b>PEI CAPGEFI</b> <b>Foco estratégico 3: Formación, capacitación y promoción del diseño programas curriculares para el Sector Hacendario Dominicano. IE 3.3 -</b> Formular proyecto de los MOOC'S.
		<b>1.1.1.12</b> Asegurar la debida articulación entre la planificación estratégica y operativa, la dotación de recursos humanos y materiales y la gestión financiera, a fin de potenciar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas a los niveles central y local.				<b>PEI-MH/Actividad Central Foco estratégico 2: Fortalecimiento Institucional.</b> <b>IE 2.10</b> Elaboración e implantación de metodología para asegurar la articulación de la planificación y el presupuesto.

	<p><b>1.1.1.15</b> Fortalecer el sistema de compras y contrataciones gubernamentales, con apoyo en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), para que opere con legalidad, transparencia, eficiencia y facilidad de manejo.</p>	<p><b>12.7</b> Promover prácticas de adquisición que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.</p>		<p><b>PEI DGCP:</b>  <b>Foco estratégico 1: Regulación e Implementación Normativa. IE 1.1 -</b> El SNCCP utiliza el Portal Transaccional para la gestión de los procesos de compra de las instituciones del Estado.  <b>Foco estratégico 3:</b> Fortalecimiento Institucional.  <b>IE 3.1-</b> Órgano Rector consolidado con marco normativo, estructura orgánico-funcional e infraestructura física apropiadas para la regulación y supervisión del SNCCP. <b>IE 3.2-</b> Órgano Rector fortalecido con una gestión de calidad con transparencia, basada en el conocimiento para la innovación y el mejoramiento continuo del SNCCP.</p>
	<p><b>1.1.1.20</b> Diseñar e implementar un sistema de mantenimiento de activos fijos en las instituciones y espacios públicos.</p>			<p>Por su naturaleza estos elementos corresponde a la DGBN, cuyo PEI está contemplado para iniciarse en una próxima etapa.</p>
<p><b>1.1.2</b> Impulsar el desarrollo local, provincial y regional, mediante el fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión de los municipios, la participación de los actores sociales y la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales y aprovechar las oportunidades de los mercados globales</p>	<p><b>1.1.2.5</b> Fortalecer los mecanismos internos y externos de fiscalización de la ejecución presupuestaria municipal.</p>		<p>1. Implementación y expansión del Sistema de Compras Públicas a los Municipios.</p>	<p><b>PEI DGCP:</b> Foco estratégico 2: Fomento Mercado de compras públicas inclusivo y sostenible.  <b>IE 2.1-</b> El mercado de compras públicas se expande a los gobiernos locales. <b>IE 2.2-</b> El mercado de compras públicas facilita el acceso de los sectores públicos minoritarios a través del fomento de prácticas de inclusión de MIPYME, mujeres y personas con discapacidad. <b>PEI-MH/Actividad Central.</b> Foco estratégico 6: Sistema de Administración Financiera y Tecnología <b>IE 6.5 -</b> Aumentar la cobertura del SIGEF en todo el sector público no financiero.</p>

<p><b>1.3</b> <b>Democracia participativa y ciudadanía responsable</b></p>	<p><b>1.3.1</b> Promover la calidad de la democracia, sus principios, instituciones y procedimientos, facilitando la participación institucional y organizada de la población y el ejercicio responsable de los derechos y deberes ciudadanos</p>	<p><b>1.3.1.2</b> Desarrollar y consolidar mecanismos de participación y veeduría social, sustentados en el acceso a la información pública, rendición de cuentas y evaluación y control de calidad de las políticas y servicios públicos</p>		<p>▶ Extender por ley el Sistema de Veedurías en todas las dependencias del Estado.</p>	<p><b>PEI DGCP.</b> Foco estratégico 1: Regulación e Implementación Normativa. <b>IE 1.2-</b> El Portal Transaccional es una herramienta reconocida, a nivel nacional e internacional, por ofrecer acceso universal y transparencia en la administración de la contratación pública de bienes, obras, servicios y concesiones. <b>PEI DIGEPRES.</b> Foco estratégico 2: Transparencia Presupuestaria y Participación de la Sociedad Civil. <b>IE 2.1</b> - Incrementar la transparencia presupuestaria según los organismos internacionales que rigen la materia. IE 2.2 - Participación de la Sociedad Civil en las etapas del ciclo presupuestario. <b>PEI-MH/ Actividad Central.</b> Foco estratégico 1: Liderazgo Institucional. <b>IE 1.5-</b> Fortalecer el posicionamiento del Ministerio de Hacienda entre la ciudadanía. -Actividad <b>1.5.2</b> Fortalecimiento del portal de Transparencia Fiscal. Foco estratégico 7: Comunicación Institucional. <b>IE 7.2-</b> Garantizar que la información interna y externa del Ministerio de Hacienda llegue a los públicos de manera clara, sintética, oportuna y visualmente atractiva.</p>
--	---	---	--	---	---



## Segundo Eje: Sociedad con igualdad de derechos y oportunidades

Objetivo general	Objetivo específico	Línea de acción	Objetivos Desarrollo Sostenible	Indicadores de los ODS	Metas presidenciales	Iniciativas estratégicas
<b>2.2</b> <b>Salud y seguridad social integral</b>	<b>2.2.3</b> Garantizar un sistema universal, único y sostenible de seguridad social, frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, integrando y transparentando los regímenes segmentados existentes, en conformidad con la Ley 87-01	<b>2.2.3.3</b> Articular los programas asistenciales vigentes en salud y pensiones con el régimen subsidiado del SDSS, a fin de evitar duplicaciones de esfuerzos y de recursos fiscales.				<b>PEI DGJP.</b> Foco estratégico 8: Administración Eficiente del Sistema Previsional Público. <b>IE 8.2</b> - Impulsar el fortalecimiento del marco regulatorio del Sistema Previsional a Cargo del Estado. <b>IE 8.3</b> - Gestionar beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros pensionados. <b>IE 8.4</b> - Fortalecer los vínculos de la DGJP con el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) y establecer los lazos de cooperación con los Organismos Internacionales de Seguridad Social.
		<b>2.2.3.5</b> Programar el cumplimiento de los compromisos de la deuda previsional asumida por el Estado Dominicano, generado por el anterior sistema de reparto.				<b>PEI DGJP.</b> Foco estratégico 8: Administración Eficiente del Sistema Previsional Público. <b>IE 8.1</b> - Impulsar el cumplimiento del pago de las obligaciones del Estado con el Sistema Dominicano de Seguridad Social. <b>IE 8.5</b> - Dar seguimiento al pasivo previsional a cargo del Estado Dominicano a corto, mediano y largo plazo.
<b>2.5</b> <b>Vivienda digna en entornos saludables</b>	<b>2.5.1</b> Facilitar el acceso de la población a viviendas económicas, seguras y dignas, con seguridad jurídica y en asentamientos humanos sostenibles, socialmente integrados, que cumplan con los criterios de adecuada gestión de riesgos y accesibilidad universal para las personas con discapacidad físico motora.	<b>2.5.1.8</b> Adecuar el marco legal y procedimental para agilizar los procesos administrativos vinculados con la construcción de viviendas y al acceso legal de la propiedad inmobiliaria titulada.			1. Implementar un Sistema de Administración de Bienes del Estado con tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID).	Por su naturaleza estos elementos corresponden a la DGBN y a la DGCN, cuyos PEIs están contemplados para iniciarse en una próxima etapa.

## Tercer Eje: Economía Sostenible, integradora y competitiva

Objetivo general	Objetivo específico	Línea de acción	Objetivos Desarrollo Sostenible	Indicadores de los ODS	Metas presidenciales	Iniciativas estratégicas
<b>3.1</b> <b>Una economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genere crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de forma competitiva en la economía global.</b>	<b>3.1.1</b> Garantizar la sostenibilidad macroeconómica	<b>3.1.1.1</b> Consolidar los mecanismos de coordinación de las políticas fiscal, monetaria, cambiaria y crediticia, con el propósito de asegurar la sostenibilidad macroeconómica, impulsar un crecimiento económico alto, equitativo, sostenido y generador de empleos de calidad, atenuar los efectos negativos de los choques externos y garantizar niveles de deuda y de reservas internacionales compatibles con la sostenibilidad de largo plazo.				<b>PEI-MH/Actividad Central</b> <b>Foco estratégico 1:</b> Liderazgo Institucional. <b>IE 1.2-</b> Fortalecimiento del Comité Técnico del SIAFE. <b>Foco estratégico 3:</b> Gestión Eficaz y Eficiente del sistema presupuestario. <b>IE 3.2-</b> Diseño del Marco del Gasto Plurianual. -Sub-Actividad 3.2.2.5 Elaborar política de financiamiento consistente con las proyecciones indicativas de gasto, ingreso y objetivos de política fiscal y de deuda. Foco estratégico 4: Gestión de la Deuda Pública. <b>IE 4.1</b> - Aplicación efectiva de la Estrategia de Gestión de Deuda de Mediano Plazo. - <b>Actividad 4.1.1</b> - Establecer e implementar un proceso de coordinación con la TN para lograr una eficiente administración de los flujos de efectivo. - <b>Sub-Actividad 4.1.1.1</b> - Diseñar protocolo de entendimiento interinstitucional que establezca los mecanismos de coordinación, compromisos y responsabilidades de cada área. <b>Foco estratégico 6:</b> Sistema de Administración Financiera y Tecnología. <b>IE 6.7-</b> Lograr las interfaces del SIAFE con todos los sistemas e instituciones relacionadas.
	<b>3.1.1.2</b> Impulsar una reforma fiscal integral, basado en la progresividad y transparencia tributaria, orientado a financiar el desarrollo sostenible y garantizar la sostenibilidad de largo plazo de las finanzas del sector público consolidado, en el marco de una ley de responsabilidad fiscal que permita implementar políticas cíclicas y establezcan normas y penalidades para garantizar su cumplimiento.	<b>17.4</b> Ayudar a los países en desarrollo a lograr la sostenibilidad de la deuda a largo plazo con políticas coordinadas orientadas a fomentar la financiación, el alivio y la reestructuración de la deuda, según proceda, y hacer frente a la deuda externa de los países pobres muy endeudados a fin de reducir el endeudamiento excesivo.				<b>PEI-MH/Actividad Central</b> <b>Foco estratégico 4:</b> Gestión de la Deuda Pública. <b>IE 4.1</b> - Aplicación efectiva de la Estrategia de Gestión de Deuda de Mediano Plazo.

	<p><b>3.1.2</b> 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</p>	<p><b>3.1.2.1</b> Desarrollar un sistema tributario progresivo otorgando prioridad a la contribución directa 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 recaudatoria, bajo un principio de contribución según la capacidad económica de cada contribuyente.</p>	<p><b>17.1)</b> Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole.</p>		<p><b>PEI-MH/Actividad Central</b>  <b>Foco estratégico 5:</b> Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario.  <b>IE 5.1</b> - Reducción del Incumplimiento Tributario.  <b>IE 5.2</b> - Racionalización del Gasto Tributario.</p>
	<p><b>3.1.2.2</b> Elevar la calidad del gasto público, asignando prioridad a la dimensión social del desarrollo humano, entre otros mecanismos, mediante la racionalización de los subsidios y pre-asignaciones presupuestarias, incluyendo la focalización de éstos cuando proceda, así como un eficiente sistema de compras y contrataciones públicas y de gestión de deuda pública, la definición de un coeficiente mínimo de inversión y el desarrollo de una gestión basada en resultados.</p>	<p><b>1.a)</b> Garantizar una movilización significativa de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles a los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para que implementen programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones</p>	<p><b>1.a.1)</b> Porcentaje de recursos asignados por el gobierno directamente a programas de reducción de la pobreza.</p>		<p><b>PEI TN. Foco estratégico 1:</b> Centralización de los Recursos.  <b>IE 1.1</b> - Incorporación de los recursos financieros a la CUT en el ámbito de la ley No. 567-05.  <b>PEI DGCP.</b> Foco estratégico 1: Regulación e Implementación Normativa. <b>IE 1.1</b> - El SNCCP utiliza el Portal Transaccional para la gestión de los procesos de compra de las instituciones del Estado. <b>Foco estratégico 3:</b> Fortalecimiento Institucional. <b>IE 3.1</b> - Órgano Rector consolidado con marco normativo, estructura orgánico-funcional e infraestructura física apropiadas para la regulación y supervisión del SNCCP.  <b>PEI-MH/Actividad Central.</b>  <b>Foco estratégico 3:</b> Gestión Eficaz y Eficiente del sistema presupuestario.  <b>IE 3.3</b> - Reingeniería del gasto para minimizar la rigidez presupuestaria.  <b>PEI DIGEPRES.</b>  <b>Foco estratégico 1:</b> Gestión Eficaz y Eficiente del sistema presupuestario.  <b>IE 1.5</b> - Presupuestación Orientada a Resultados (PoR) implementada en las instituciones públicas que entregan bienes y servicios a la población.</p>

			<p><b>8.b)</b> De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.</p>	<p><b>8.b.1)</b> Gasto total de fondos públicos en programas de protección social y de empleo como porcentaje de los presupuestos nacionales y PIB.</p>		<p><b>PEI DIGEPRES.</b>  <b>Foco estratégico 1:</b> Gestión Eficaz y Eficiente del sistema presupuestario.  <b>IE 1.4-</b> Presupuesto Físico y Financiero, vinculado e implementado para programas institucionales en el Gobierno General Nacional.  <b>IE 1.5-</b> Presupuestación Orientada a Resultados (PoR) implementada en las instituciones públicas que entregan bienes y servicios a la población.</p>
	<p><b>3.1.2.4</b> Profundizar y consolidar el proceso de reforma de la gestión presupuestaria y financiera del Estado, orientada a la gestión por resultados, la transparencia y la rendición de cuentas.</p>				<p>1. Impulsar normativas que limiten la capacidad de las entidades del Estado de gastar por encima de lo presupuestado y generar así deuda administrativa.</p>	<p><b>PEI DIGEPRES.</b>  <b>Foco estratégico 1:</b> Gestión Eficaz y Eficiente del sistema presupuestario. <b>IE 1.5</b>  - Presupuestación Orientada a Resultados (PoR) implementada en las instituciones públicas que entregan bienes y servicios a la población. <b>Foco estratégico 2:</b> Transparencia Presupuestaria y Participación de la Sociedad Civil. <b>IE 2.1</b> - Incrementar la transparencia presupuestaria según los organismos internacionales que rigen la materia.  <b>PEI DIGECOG. Foco estratégico 2:</b> Transparencia y Rendición de Cuentas.  <b>IE 2.1</b> - Monitorear y evaluar los registros contables y operaciones financieras de las instituciones del sector público dominicano.  <b>IE 2.2</b> - Producir información económica y financiera analizando su fiabilidad y oportunidad, para el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas. PEI-MH/Actividad Central.  <b>Foco estratégico 3:</b> Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario.  <b>IE 3.3-</b> Reingeniería del gasto para minimizar la rigidez presupuestaria. - <b>Actividad 3.3.4:</b> Revisar estructura de gastos operativos a lo interno de las instituciones. PEI DGCP. <b>Foco estratégico 3:</b> Fortalecimiento Institucional.  IE 3.2- Órgano Rector fortalecido con una gestión de calidad con transparencia, basada en el conocimiento para la innovación y el mejoramiento continuo del SNCCP.</p>

<p><b>3.3</b> <b>Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social</b></p>	<p><b>3.3.5</b> Lograr acceso universal y uso productivo de las tecnologías de la información</p>	<p><b>3.3.5.5</b> Incentivar el uso de TIC como herramienta competitiva en la gestión y operaciones de los sectores público y privado</p>	<p><b>1.b)</b> Crear marcos normativos sólidos en los planos nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.</p>	<p><b>1.b.1)</b> Proporción del gasto recurrente y gasto de capital del gobierno que va a sectores que benefician de manera desproporcionada a las mujeres, los pobres y los grupos vulnerables.</p>		<p><b>PEI DGCP.</b> <b>Foco estratégico 2:</b> Fomento Mercado de compras públicas inclusivo y sostenible. <b>IE 2.2</b> - El mercado de compras públicas facilita el acceso de los sectores públicos minoritarios a través del fomento de prácticas de inclusión de MIPYME, mujeres y personas con discapacidad.</p>
					<p>1. Realizar la digitalización de expedientes y firma digital en el SIGEF.</p>	<p><b>PEI-MH/Actividad Central.</b> <b>Foco estratégico 6:</b> Sistema de Administranciera Financiera y Tecnología. <b>IE 6.4</b> - Automatización de los servicios al público del Ministerio de Hacienda y sus dependencias. <b>IE 6.5</b> - Aumentar la cobertura del SIGEF en todo el sector público no financiero. <b>IE 6.6</b> - Completar las funcionalidades contempladas en la Reforma Financiera y las nuevas necesidades del SIAFE y el MH.</p>

<p><b>3.4 Empleos suficientes y dignos</b></p>	<p><b>3.4.3</b> Elevar la eficiencia, capacidad de inversión y productividad de las micro,pequeñas y medianas empresas (MIPyME)</p>	<p><b>3.4.3.3</b> Aplicar y fortalecer las disposiciones legales sobre compras y contrataciones estatales para las MIPyMES</p>		<p>▶ Fortalecimiento de los encadenamientos productivos de las MIPYMES; Trabajar las cadenas de valores orientadas por productos finales y no por sectores para que los proveedores accedan al mercado de compras públicas; Interrelacionar empresas de mayor tamaño con suplidores de pequeñas o medianas empresas; Fomentar de manera particular el encadenamiento de las MIPYMES en las cadenas de valor de los grandes suplidores del Estado y de medianos y grandes exportadores.</p> <p>▶ Continuar alianza permanente con las Pymes a través la Iniciativa Presidencial para el Apoyo, Promoción y Desarrollo de las Mipymes.</p>	<p><b>PEI DGCP.</b>  <b>Foco estratégico 2:</b> Fomento Mercado de compras públicas inclusivo y sostenible.  <b>IE 2.2-</b> El mercado de compras públicas facilita el acceso de los sectores públicos minoritarios a través del fomento de prácticas de inclusión de MIPYME, mujeres y personas con discapacidad.</p>
--	---	--	--	--	--

<p><b>3.5 Estructura productiva sectorial y territorial articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local</b></p>	<p><b>3.5.3</b> Elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agroproductivas, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador y generar empleo e ingresos para la población rural.</p>	<p><b>3.5.3.13</b> Establecer un sistema funcional de registro y titulación de la propiedad que garantice la seguridad jurídica de la propiedad en el medio rural.</p>		<p>1. Implementar un Sistema de Bienes del Estado con tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID).</p>	<p>Por su naturaleza estos elementos corresponden a la DGBN y a la DGCN, cuyos PEIs están contemplados para iniciarse en una próxima etapa.</p>
---	---	--	--	--	---

**Cuarto Eje: Sociedad de Producción y Consumos Ambientalmente sostenibles, que adapta al cambio climático**

Objetivo general	Objetivo específico	Línea de acción	Objetivos Desarrollo Sostenible	Indicadores de los ODS	Metas presidenciales	Iniciativas estratégicas
<p><b>4.1 Manejo sostenible del medio ambiente</b></p>	<p><b>4.1.2</b> Promover la producción y el consumo sostenible</p>	<p><b>4.1.2.3</b> Incorporar la sostenibilidad ambiental en la gestión estatal, a través de compras estatales que incorporen prácticas de consumo y aprovechamiento sostenibles.</p>			<p>1. Implementación Modelo de Compras Públicas Sostenibles e Inclusivas.</p>	<p><b>PEI DGCP.</b>  <b>Foco estratégico 2:</b> Fomento Mercado de compras públicas inclusivo y sostenible.  <b>IE 2.3-</b> El mercado de compras públicas es inclusivo e incorpora la sostenibilidad ambiental en el SNCCP.</p>

### Consideraciones generales

En materia de planificación, el seguimiento y monitoreo se define como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso, a fines de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Por lo tanto, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos, identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales oportunamente y hacer los ajustes necesarios para la ejecución.

En la actualidad existen dos tendencias sobre el significado y alcance de los sistemas de seguimiento o monitoreo. Una tendencia enfatiza la coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido; la otra, el conocimiento que se deriva de las acciones de seguimiento. La primera tendencia descansa en una visión racional del proceso de planificación; la otra, en el conocimiento que se deriva de las acciones de seguimiento. De este modo, se asume que dados ciertos insumos se obtendrán determinados resultados y efectos. En virtud de esa tendencia, con el monitoreo se busca “verificar la validez de una hipótesis, retroalimentarla y consecuentemente tomar decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica”.

### Elementos del Plan de Monitoreo

Un plan de monitoreo está compuesto por una secuencia de acciones necesarias para la medición y el análisis del desempeño; dichas acciones incluyen el desarrollo de un plan o enunciado, un esquema de indicadores y un esquema de metas:

- ◆ **Plan o enunciado.** Describe la racionalidad o el sentido que sustenta la iniciativa con respecto a la realidad que se pretende modificar. Dicho sentido se expresa en la manera en que se articulan las actividades, los resultados, los objetivos y los efectos buscados.
- ◆ **Esquema de indicadores.** Cada objetivo, iniciativa estratégica, actividad o subactividad son medidos por una serie de indicadores con sus valores respectivos (unidades de medida), los responsables y las fuentes para la recopilación de los datos sobre el desempeño. Algunas veces los valores de los indicadores están desagregados en aspectos más específicos.

La información se utiliza principalmente para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Un indicador como unidad de medida permite el monitoreo y evaluación de las variables claves de un sistema organizacional, mediante su comparación, en el tiempo, con referentes externos e internos. Dos funciones básicas son atribuibles a los indicadores: la función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o proyecto, programa o política, entre otras y la función valorativa que consiste en añadir a la información descriptiva un juicio de valor, lo más objetivo posible, sobre si el desempeño está siendo o no el adecuado, para orientar la posterior toma de decisiones que hace parte del denominado ciclo de monitoreo.

Con relación a las características de los indicadores, no existe un conjunto distintivo de “indicadores correctos” para medir un nivel de actuación. Lo que existe es un rango de posibles señales para medir el cambio en las variables con grados diversos de certeza. De manera general un “buen indicador” se caracteriza por ser medible, preciso, consistente y sensible:

- ◆ **Medible:** Un indicador debe ser medible en términos cuantitativos o cualitativos. La mayor utilidad de un indicador es poder hacer una comparación entre la situación medida y la situación esperada, lo cual se facilita si durante la planificación, al formular los objetivos y fijar las metas, la redacción se hace de tal forma que sea posible su medición durante el monitoreo y la evaluación.
- ◆ **Preciso:** Un indicador debe estar definido de forma precisa, ser inequívoco, es decir, no permite interpretaciones o dudas sobre el tipo de dato a recoger.
- ◆ **Consistente:** Un indicador también debe ser consistente aún con el paso del tiempo. Si un indicador ha de proporcionar una medida confiable de los cambios en una condición de interés, entonces es importante que los efectos observados se deban a los cambios reales en la condición y no a cambios en el propio indicador.
- ◆ **Sensible:** Finalmente, es trascendental que un indicador sea sensible, el cual cambiará proporcionalmente y en la misma dirección que los cambios en la condición o concepto que se está midiendo.
- ◆ **Esquema de metas durante el período:** Este componente permite identificar el comportamiento de los indicadores durante un determinado período de tiempo a definir (trimestral, semestral, anual, otro). Los indicadores pueden medirse con referencia al pasado respecto a los valores de la Línea de Base, o bien a futuro, con respecto a las metas definidas para el ciclo de tiempo definido.

---

**El Sistema de Monitoreo Proactivo** es una herramienta que permite medir los resultados de los planes estratégicos institucionales del Ministerio de Hacienda y sus Direcciones Generales.

---

El proceso incluye captación de datos de las fuentes establecidas y posterior registro en los instrumentos respectivos, comparación de los datos contra el nivel esperado de cumplimiento y decisión respecto de las acciones correctivas o de retroalimentación necesarias, de acuerdo a la información obtenida. La implementación pondrá en práctica las acciones correctivas o de retroalimentación.

## Sistema de Monitoreo Proactivo

El Sistema de Monitoreo Proactivo (SMP) basado en resultados del Plan Estratégico Institucional 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, a realizar ajustes rápidos en su implementación.
2. Permitirá llevar a cabo la evaluación de las estrategias a fin de mejorar la eficacia, la eficiencia, así como los impactos de dichas estrategias sobre sus poblaciones meta.
3. Propiciará la retroalimentación de los resultados del monitoreo así como de las evaluaciones, favoreciendo para la gestión de programas y la planificación estratégica y presupuestaria, la toma de decisiones.
4. Contribuirá a incrementar la transparencia y responsabilidad de los administradores frente a: el gobierno, la población, los miembros del Congreso, la sociedad civil y los cooperantes y organizaciones internacionales.

El Sistema de Monitoreo Proactivo seguirá los siguientes principios:

- ◆ **Estandarización.** Se requiere un mínimo de estandarización en términos de recopilación de datos, análisis y reportaje. Es un primer paso hacia la implementación del SMP-PEI en el Ministerio de Hacienda.
- ◆ **Enfoque hacia la demanda.** La información generada por el SMP-PEI tiene que responder a las necesidades de información de los usuarios. Se debe producir a tiempo y en un formato que facilite su análisis.
- ◆ **Enfoque progresivo/por etapas.** La idea es implementar gradualmente los componentes del sistema, iniciando 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 las delegaciones y de los ejecutores.
- ◆ **De aprendizaje.** Se requiere tomar en cuenta diversas actividades de capacitación (aprender haciendo) que permita a los principales actores del SMP, ir obteniendo conocimientos que facilite la obtención del saber-hacer para el monitoreo y evaluación.
- ◆ **Participativo.** Impulsar el empoderamiento de los diferentes actores del SMP.

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) lo componen las iniciativas estratégicas, las actividades, y subactividades.

EL SMP-PEI deberá facilitar la medición a nivel de resultados e impactos, si existe un proceso de cambios favorables en el contexto institucional del Ministerio de Hacienda y de sus dependencias. Este proceso de cambios solo se puede valorar a partir de indicadores de éxito.

Para esto, el SMP-PEI está basado en una plataforma de Sistema de Información 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.

El diseño del sistema de información para el SMP-PEI integra la plataforma tecnológica EmarSuite y una serie de herramientas TIC, tales como: Soluciones de Clima Organizacional, Gerencia y Liderazgo, Evaluación de Desempeño, Plan Estratégico y Plan Operativo Anual, que facilitan el seguimiento y reportaje de los indicadores de éxito, iniciativas estratégicas, actividades y subactividades, lo que permite un monitoreo dinámico que favorece correcciones oportunas a posibles desviaciones y el almacenamiento seguro de la data para fines de evaluación.

Establecer sistemas de medición enfocados garantizará de forma proactiva la implementación exitosa del plan. La combinación de estos sistemas permite capturar realidades y percepciones y ponerlas a disposición de los ejecutivos antes del proceso de toma de decisiones.



# Glosario de términos

## Actividades

Se refiere a las acciones que se deben realizar en un orden lógico y secuencial para lograr las iniciativas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional.

## Focos estratégicos

Son los pilares o ámbitos fundamentales a partir de los cuales se cimienta o desarrolla todo el accionar de una organización.

## Iniciativas estratégicas

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

## Indicadores de éxito

Métricas que permiten conocer en tiempo si la meta asociada al objetivo estratégico se está cumpliendo.

## 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.

## 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 a responsables específicos para la realización.

## Objetivos estratégicos

Los objetivos son el punto final (estación de destino) de la misión/visión de la organización y especifican lo que se quiere lograr a través de las operaciones continuas a largo plazo.

## 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.

## 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. Los resultados se miden en función de cómo impactan o repercuten en la población, los beneficiarios o clientes a quienes van dirigidos los bienes o servicios que produce una organización o institución.

## Subactividades

Son acciones específicas asociadas a la tarea que permitirán lograr los objetivos y alcanzar las iniciativas estratégicas propuestas. Se refieren al ¿cómo lo vamos a hacer? Las subtareas deben evidenciar las fases que se llevarán a cabo para la consecución de las tareas propuestas y que a su vez contribuirán con el logro de las iniciativas estratégicas.



## SIGLAS Y ABREVIATURAS

### **CAPGEFI**

Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.

### **CP**

Dirección General de Crédito Público.

### **CAF**

Marco Común de Evaluación.

### **CMI**

Cuadro de Mando Integral.

### **CUT**

Cuenta Única del Tesoro.

### **CTS**

Comité Técnico del SIAFE.

### **DIGEPRES**

Dirección General de Presupuesto.

### **DIGECOG**

Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

### **DGCP**

Dirección General de Contrataciones Públicas.

### **DGPLT**

Dirección General de Política y Legislación Tributaria.

### **DGJP**

Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado.

### **DGAPF**

Dirección General de Análisis y Política Fiscal.

### **END**

Estrategia Nacional de Desarrollo.

### **GM**

Gabinete Ministerial.

### **GFP**

Gestión de las Finanzas Públicas.

### **GPR**

Gestión por Resultados.

### **iTICge-OPTIC**

Índice de uso de TIC e implementación de Gobierno Electrónico en el Estado dominicano.

### **MH**

Ministerio de Hacienda.

### **Mipyme**

Micro, pequeña y mediana empresa.

### **MESCYT**

Ministerio Educación Superior Ciencia y Tecnología.

### **MOOC's**

Online Open Courses (cursos online masivos y abiertos).

### **ODS**

Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **OPTIC**

Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación.

### **PEFA**

Public Expenditure and Financial Accountability Assessment.

### **PEI**

Plan Estratégico Institucional.

### **PEI-MH**

Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda.

### **SDSS**

Sistema Dominicano de Seguridad Social.

### **SIAFE**

Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.

### **SIGEF**

Sistema de Información de la Gestión Financiera.

### **SINACCAH**

Sistema Nacional de Capacitación y Acreditación Hacendaria.

### **SIRECAF**

Sistema de Registro de Estudiantes.

### **SIRIT**

Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro.

### **SMP**

Sistema de Monitoreo Proactivo

### **SNCCP**

Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas.

### **SPNF**

Sector Público No Financiero.

### **TIC**

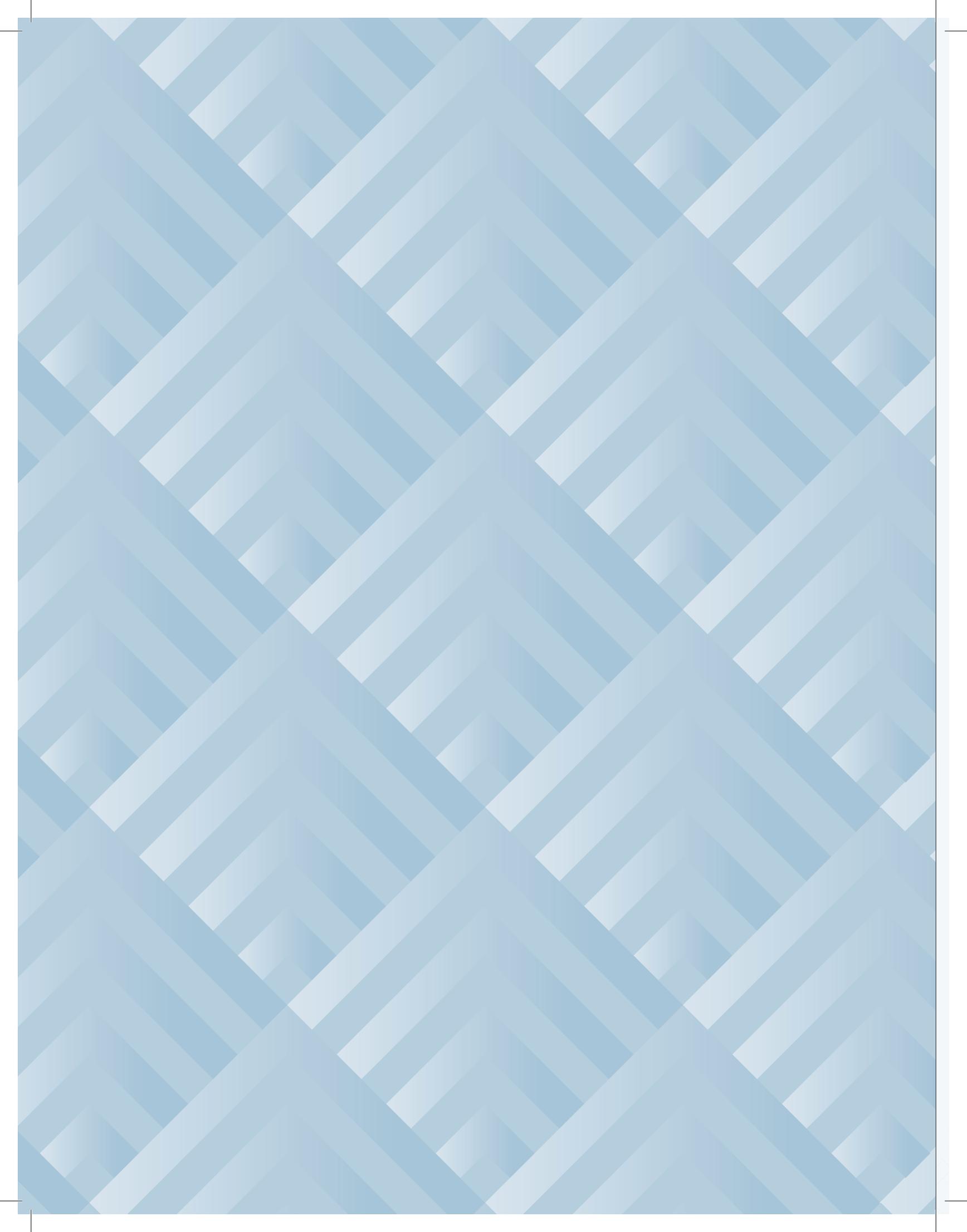
Tecnología de la Información y Comunicaciones.

### **TN**

Tesorería Nacional.

### **UEPEX**

Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos.





## CONDUCCIÓN GENERAL

**Donald Guerrero Ortiz**  
Ministro de Hacienda

**Ernesto De La Torre**  
Consultor en Planeación Estratégica

**Yudith Jiménez González**  
Directora de Coordinación del Despacho

**Tomasina Tolentino de McKenzie**  
Directora de Planificación y Desarrollo

## EQUIPOS DE TRABAJO

### VICEMINISTROS MH

**Rafael Gómez Medina**  
Viceministro del Tesoro

**Martín Zapata Sánchez**  
Viceministro de Políticas Tributarias

**Manuel Arturo Pérez Cancel**  
Viceministro Técnico - Administrativo

**Luis Reyes Santos**  
Viceministro de Presupuesto,  
Patrimonio y Contabilidad

**Jesús Félix Félix**  
Viceministro de Monitoreo de  
Instituciones Descentralizadas

### EQUIPO TÉCNICO

Ministerio de Hacienda/Actividad Central

### ASESORES

**Marcial Mejía Guerrero**  
Asesor Tecnológico

**José Luis Actis**  
Asesor Económico

**Leonel Díaz Erazo**  
Asesor en Normas Básicas de Control  
Interno y Seguimiento a Gestión de Finanzas

### DIRECTORES Y SUBDIRECTORES GENERALES

**Ruth De Los Santos Mazara**  
Directora General de Política y Legislación Tributaria

**Athemayani Del Orbe Subero**  
Directora General de Crédito Público

**Evelio Paredes Encarnación**  
Director General de Análisis y Política Fiscal

**Mariam Ortiz Sánchez**  
Subdirectora General de Política y Legislación Tributaria



## DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE ÁREA

### Adolfina Tejada Díaz

Directora de Administración de Recursos Humanos

### Virginia Bello Mejía

Directora de Información, Análisis Financiero y Control de Riesgos

### Celia González Ricart

Directora de Administración de Deuda

### Cynthia Arias Báez

Directora de Negociaciones Crediticias

### Princesa García Medina

Directora Gestión Deuda Administrativa

### Paulina Ramírez Martínez

Subdirectora de Recursos Humanos

### Kleiner López López

Directora de Comunicaciones

### Ivonne Trigo Chahín

Subdirectora de Comunicaciones

### Rosa De La Cruz Yeb

Subdirectora Jurídica

## ENCARGADOS DE DEPARTAMENTOS

### Rosa Lora Maldonado

Encargada de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos

### Kenia Tapia Ramírez

Encargada de Calidad en la Gestión

### Anny García Báez

Encargada de Protocolo y Eventos

### Dinorah Sosa Jiménez

Encargada de Clasificación, Valoración y Remuneración de Cargos

### Carmen Lina Martínez

Encargado de Beneficios y Relaciones Laborales

### Diana Pérez Sánchez

Encargada de Tramitación y Análisis

### Camila Hernández Villamán

Encargada de Estudios Fiscales

### Luis Reyes Henríquez

Encargado de Estadísticas de Empresas Públicas No Financieras y Municipios

### Rosanna De Óleo Vásquez

Encargada Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación

### Gabriel Jonás Prisma

Encargado de Desarrollo Funcional y Normativo

### Eugenio Berehulka Junior

Encargado de Sistemas de Información de las Finanzas Públicas

### Francisco Colón Reyes

Encargado Departamento de Soporte y Desarrollo de Infraestructura Tecnológica



#### ENCARGADOS DE DIVISIÓN

**Antonia Altagracia Polanco**  
Encargada de Análisis Funcional y Normativas

**Rommel Vargas Pimentel**  
Encargado de Autorizaciones de  
Endeudamiento Directo e Indirecto

**Ana Peña Vargas**  
Encargada de Estudios Tributarios

**Omar García Portalatín**  
Encargado de Información  
y Análisis del Mercado de Capitales

**Ignazio Bolonotto Fernández**  
Encargado de Análisis de Portafolio  
y Control de Riesgo

**Cleudis Lora Rosario**  
Encargada de Centro de Servicios SIAFE

#### ANALISTAS

**Héctor Yépez Pastrano**  
Analista en Cambios de Tecnología

**Daniel Reynaldo Castillo**  
Gestor de Proyectos

**Francisco Tavárez Vásquez**  
Analista Económico

**Manuel Mella Añil**  
Analista de Reclutamiento y Selección

#### COORDINADORES DE ÁREA

**Michelle Zapata Moore**  
Coordinadora de Planificación

**Inés Pérez Martínez**  
Coordinadora de Relaciones con Inversionistas

**Cristhy Pimentel Aquino**  
Coordinadora de Relaciones Públicas

**Leyton Mejía Peña**  
Coordinador de Publicaciones

**Indhira Santana Villar**  
Coordinadora de Recursos Humanos

**Susy Ochoa Amarante**  
Coordinadora Técnico Administrativo

#### PERSONAL ADMINISTRATIVO

**Raquel García Guzmán**  
Asistente

**María Garrido Betancourt**  
Secretaria Ejecutiva

**Fenelí Ortiz Paulino**  
Coordinador Administrativo



**Rufino Acosta Luciano**

Director General

**Cecilio Manzueta**

Encargado Jurídico

**Héctor Asencio**

Subdirector General

**Maribel Vallejo**

Encargada de Comunicaciones

**Neris Vanderhorst**

Asesor

**Danesa Mateo**

Secretaria Ejecutiva

**Raúl Hernández**

Asesor

**Susana Santana**

Secretaria Ejecutiva

**Janel Ramírez**

Director de Normas y Procedimientos

**Ylkanía Botello**

Encargada de Normas y Procedimientos

**Ana Miriam Rodríguez**

Subdirectora de Normas y Procedimientos

**Nilton Santana**

Encargado de Implementación Normativa

**Braulino Flores**

Director de Procesamiento Contable  
y Estados Financieros

**Wandy Hierro**

Encargado de Contabilidad Patrimonial Gobierno General

**Mauro Aquino**

Subdirector de Procesamiento Contable  
y Estados Financieros

**Dinorah Valdez**

Encargada de Contabilidad Presupuestaria  
Gobierno General

**Luis Trinidad**

Director de Análisis de la Información Financiera

**Elizabeth Castro**

Encargada de Contabilidad Patrimonial Gobierno Central

**Magalis García**

Subdirectora de Análisis  
de la Información Financiera

**Miriam Batista**

Encargada de Contabilidad Financiera Gobierno Central

**Henry Batista**

Encargado Administrativo Financiero

**Evelin Fernández**

Encargada Oficina de Libre Acceso a la Información

**Carmen Matos**

Encargada de Planificación y Desarrollo

**Oscar Soto**

Encargado de Contabilidad Presupuestaria  
de las Instituciones Descentralizadas y/o Autónomas,  
Empresas Públicas, Instituciones Públicas  
de la Seguridad Social y las Municipalidades



**Leonor Santiago**

Encargada de Recursos Humanos

**Yocaren Nivar**

Encargada de Tecnologías  
de la Información y Comunicaciones

**Rosmery Felipe**

Analista de Ejecución Presupuestaria

**Noemí Díaz**

Encargada de Análisis de la Información  
Económica Financiera

**Edgar Lorenzo**

Encargado de Consolidación  
Sector Gobierno Central

**Yahaira Orsini**

Encargada de Consolidación Sector Empresarial

**Elsis Domínguez**

Secretaria

**Yeury Peña**

Técnico de Compras

**María Isabel Bruján**

Analista de Presupuesto

**Franklin Oviedo**

Supervisor de Mantenimiento

**Isabel Patricia Méndez**

Auxiliar Administrativo

**Ramona Batista**

Encargada de Contabilidad Presupuestaria Gobierno Central

**Ivelisse Batista**

Analista Contabilidad Presupuestaria Gobierno Central

**José Harry Sánchez**

Soporte Técnico

**Ivonne Almonte**

Analista de Recursos Humanos

**Estefany Mieses**

Analista de Recursos Humanos

**Gledy Castillo**

Coordinadora de Proyectos

**Félix Martínez**

Coordinador de Proyectos

**Sugeli Rodríguez**

Analista de Planificación

**Sheila Fernández**

Analista de Desarrollo Organizacional

**Regina De León**

Analista de Calidad

**Jasson Guzmán**

Coordinador de Prensa

**Mario Paredes**

Asistente de Protocolo



**Luis Reyes Santos**  
Viceministro de Presupuesto,  
Patrimonio y Contabilidad / Director General

**Alejandro Mercedes**  
Asesor

**César Díaz García**  
Asesor

**Mercedes Carrasco**  
Asesor

**Marino Fuentes**  
Asesor

**Franklin Guerrero**  
Asesor

**Griselda Gómez**  
Directora de Evaluación y Calidad del Gasto

**Norvin Bergés**  
Director de Servicios Sociales

**Jenny Batista**  
Directora de Servicios Gubernamentales

**Odilys Hidalgo**  
Director de Servicios Económicos

**Ana Lucía Burgos**  
Subdirectora Empresas Públicas, Seguridad Social y ASFL

**Natividad Sánchez**  
Subdirector de Gobiernos Locales

**Natalie Souffront**  
Encargada de Estudios Económicos  
y Programación de la Ejecución

**Juan Sontag**  
Encargado de Consolidación y Estadísticas Presupuestarias



**Patricia Castillo**  
Encargada de Planificación y Desarrollo

**Raisa Caamaño**  
Encargada de Recursos Humanos

**Saac Bassa**  
Encargado de Tecnología  
de la Información y comunicaciones

**Bernardo Núñez**  
Encargado de Comunicaciones

**Carlos Yunén**  
Consultor

**Daniel Badillo**  
Consultor

**Clara Aquino**  
Encargada de Formulación Monitoreo  
y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos

**Pamela Santos**  
Encargada de Desarrollo Institucional

**Shaylin Mejía**  
Encargada de Compras  
y Contrataciones

**Héctor Taveras**  
Coordinador de Proyectos

**Karla Ureña**  
Analista de Planificación

**Joel Rodríguez**  
Analista de Planificación

**Jesús Payano**  
Analista de Planificación

**Roberto Lamarche**  
Diseñador Gráfico



**Yokasta Guzmán Santos**

Directora General

**Patricia Del Castillo**

Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

**Verónica Ogando**

Asesora Técnica de Dirección General

**Jhonattan Toribio**

Encargado de Tecnología de la Información y Comunicación

**Mercedes Eusebio**

Encargada de Políticas, Normas y Procedimientos

**Yasmin Cerón**

Encargada Investigaciones y Reclamos del SNCCP

**Paola Cuevas**

Analista Fomento y Desarrollo del Mercado Público

**Leticia Ayuso**

Consultora Externa



**Alberto Perdomo**

Tesorero Nacional

**Conrado Peguero**

Subtesorero Nacional

**Rafael Ventura**

Director de Administración  
de Cuentas y Registros Financieros

**Ángel Estrada**

Director de Normas y Coordinación  
de Tesorerías Institucionales

**Fernando Fernández**

Director de Programación  
y Evaluación Financiera

**María Esther León**

Directora de Administración  
de Desembolsos

**Elisandro Pérez**

Director Administrativo y Financiero

**Epifanía Canela**

Encargada de Jurídico

**Rubén Abreu**

Encargado de Recursos Humanos

**Guido Díaz**

Encargado de Tecnología  
de la Información

**Rayner Castillo**

Encargado de Planificación y Desarrollo

**Yubania Melo**

Encargada de Finanzas

**Luhatani Pérez**

Encargada de Administración de Cuentas

**Aurelia Reyes**

Encargada de Seguimiento  
de las Recaudaciones  
y Gestión de Cobranzas

**Rita Polanco**

Encargada de Programación Financiera

**Geraldo Espinosa**

Encargado de Análisis  
y Control de Inversión Financiera

**Silvia Cordero**

Encargada de la División  
de Normas y Procedimientos

**Connie Ciccone**

Asesora Legal

**Ramón Mueses**

Asesor Tecnológico

**Carlos Yunén**

Consultor Externo

**Patricia Castillo**

Consultora Externa

**Jessica Vargas**

Coordinadora de Recursos Humanos

**Anderson Ferreras**

Coordinador Despacho TN

**Raffi Quero**

Analista de Planificación Institucional

**Jesús Arvelo**

Analista de Desembolso

**Yvelisse Cedeño**

Encargada de Formulación  
y Ejecución Presupuestaria/CP

**Eugenio Berehulka**

Encargado de Sistemas de Información  
de las Finanzas Públicas / DAFI

**Alejandro Mercedes**

Asesor Técnico/DIGEPRES

**Abraham Rodríguez**

Analista Técnico/DGCP

**Jefferson Báez**

Director de Desarrollo Normativo/CGR

**Rafaela Gómez**

Directora de Auditorías Especiales/CGR



**German Nova**

Director General

**Evaristo Labour**

Subdirector General

**Paola Lora**

Encargado Departamento  
Planificación y Desarrollo

**Freddy Pérez**

Analista Planificación

**Diana Pérez**

Encargada Departamento  
Tramitación y Análisis

**Luis Delgado**

Encargado Departamento  
Seguimiento al Sistema de Reparto

**José Luis Gómez**

Encargado Departamento  
Gestión de Servicios

**David Colón**

Encargado Departamento  
Nómina de Pensiones

**Josefina Olivo**

Encargada División Evaluación  
y Monitoreo del Sistema

**Minerva Núñez**

Encargado División Atención al Público

**Jeannette Polanco**

Encargado División Pagos

**Vilma Reyes**

Encargado División Finanzas

**Belkis Melo**

Encargada División Archivo  
y Custodia de Expedientes

**Olga Atala Amor**

Encargada División Administrativa

**Olga Grullón**

Encargada División Modificaciones  
de Pensiones

**Rafael Santana**

Encargado División Políticas  
y Legislación del Sistema

**Nicolás Pérez**

Encargado División Estudios  
Estratégicos y Actuariales

**Daniel Núñez**

Encargado División Jurídica

**Rosalyn Moni**

Encargada División  
Análisis de Solicitudes

**Yenny Sánchez**

Coordinadora de Atención al Público

**Brixaida Arias**

Coordinadora de Desarrollo de Sistemas

**Yajahira Cruz**

Coordinadora de Atención al Público

**Rafael Reynoso**

Coordinador de Atención al Público

**Doris Vásquez**

Analista de Planificación

**Isabel Jáquez**

Analista de Gestión de Calidad

**Zoa Suárez**

Analista Desarrollo Organizacional II

**Vicaly Carmona**

Analista de Planificación

**Michelle Caro**

Analista de Recursos Humanos

**Gisselle Payamps**

Auxiliar de Eventos y Protocolo

**Ángel Paulino**

Auxiliar Administrativo I

**Maribel Fernández**

Técnico en Atención al Público

**Carmen Burgos**

Abogado II



**Mariano Escoto Saba**

Director General

**Manuel Betancourt**

Director Académico

**Carlos Comas**

Encargado Depto. Gestión y Administración Académica

**Daysi Lorenzo**

Encargada Depto. Administrativo y Financiero

**Katherine Mancebo**

Encargada Depto. de Recursos Humanos

**Alejandro De La Cruz**

Encargado Depto. de Tecnología de la Información y Comunicaciones

**Julián Baldeyaque**

Encargado Depto. Diseño Curricular y Docente

**César David Santana**

Encargado Depto. de Investigación y Publicaciones

**Christian Cuello**

Encargado Depto. Planificación y Desarrollo

**Yomayra Estévez**

Encargada Departamento SINACCAH

**Rafael Melo**

Encargado División Administración de Servicios

**María Muse**

Encargada División de Investigación

**Maritza Ruiz**

Encargada División de Comunicaciones

**Arlette Fernández**

Encargada División Perfiles y Competencias

**Juan Domingo Cepeda**

Encargado División Centro de Documentación

**Manuel Montero**

Encargado División Admisión de Participantes

**Angelo De La Rosa**

Encargado División Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos

**Ana Julia Núñez**

Coordinadora de Relaciones Públicas

**Idelkis Hilario**

Analista de Recursos Humanos





**MINISTERIO DE HACIENDA**  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

Av. México # 45, Gascue, Santo Domingo, R. D.

**Tel.: 809-687-5131**

**Documento elaborado por:**  
**Dirección de Planificación y Desarrollo**

[www.hacienda.gob.do](http://www.hacienda.gob.do)

