



Ministerio de Hacienda

Guía de Monitoreo y Evaluación de Planes Estratégicos y Operativos

Elaborado por

Dirección de Planificación y Desarrollo

(Departamento de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos)

Agosto 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
I. ASPECTOS GENERALES	5
I.1 OBJETIVO GENERAL	5
I.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
I.3 BENEFICIOS	5
I.4 APROBACIÓN	6
I.5 DIFUSIÓN	6
I.6 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	6
I.7 BASE LEGAL Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA	6
II. DEFINICIONES DE TÉRMINOS Y SIGLAS	9
II.1 DEFINICIONES	9
II.2 SIGLAS	14
III. POLÍTICAS GENERALES DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN	15
IV. PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	18
IV.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES	18
V. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DENTRO DEL ESQUEMA DE FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	19
VI. ESTRUCTURA DEL INFORME DE MONITOREO CONSOLIDADO	20
VII. ANEXOS	21
VII.1 DESCRIPTIVO PASOS PARA EL REGISTRO EVOLUCIÓN EJECUTORIAS	
VII.2 DESCRIPTIVO REGISTRO DE AVANCES INDICADORES	
VIII. CONTROL DE MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO	22
IX. FIRMAS DE APROBACIÓN	25

INTRODUCCIÓN

La Dirección de Planificación y Desarrollo (DPD) del Ministerio de Hacienda ha elaborado la presente Guía, basada en las directrices de los órganos rectores en materia de planificación institucional, con el objetivo de proveer los instrumentos que sirvan de marco de referencia para la realización del monitoreo, evaluación y retroalimentación de la ejecución de las estrategias plasmadas en el Plan Estratégico, el desempeño institucional del ministerio y los planes operativos institucionales.

Esta Guía está alineada a la nueva metodología del Sistema de Planificación, a los fines de que dichos procesos contribuyan a la obtención de los objetivos y metas a mediano y largo plazo, definidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo, al cumplimiento de las disposiciones del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE) y a las metas de corto y mediano plazo previstas en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda (MH).

La misma marca un hito en materia de gestión institucional, dado que, durante años, estos procesos se realizaban en forma manual, a través de matrices de Excel.

Esta herramienta básica de mejora continua está conformada por los objetivos institucionales que se desea alcanzar en el período, expresados en siete focos estratégicos: Liderazgo Institucional, Fortalecimiento Institucional; Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario, Gestión de la Deuda Pública, Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario, Sistema de Administración Financiera y Tecnología, Comunicación Institucional.

Esta Guía contiene las normas y lineamientos que permitirán la formulación, monitoreo, evaluación y retroalimentación de la ejecución de las estrategias plasmadas en el Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales, y pretendemos que se constituya en una herramienta útil de gestión institucional.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar las políticas y lineamientos que sirvan de orientación a las unidades organizativas e instituciones del Ministerio de Hacienda para el monitoreo y evaluación de los planes estratégicos institucionales y los planes operativos anuales.

I.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estandarizar la realización del monitoreo y evaluación de los planes estratégicos institucionales, los planes operativos y de sus respectivos indicadores.
- Impulsar el cumplimiento de las Iniciativas Estratégicas.
- Alinear el seguimiento con la nueva metodología de planificación utilizada por el ministerio.

I.3 BENEFICIOS

- Deslinda las responsabilidades de cada unidad organizativa e institución, precisando las funciones de cada una, evitando duplicidad u omisión de funciones.
- Constituye una herramienta de enseñanza y capacitación para las Unidades de Planificación y Desarrollo, en lo referente al monitoreo y evaluación de los planes estratégicos institucionales y los planes operativos, de acuerdo con los lineamientos establecidos y los marcos normativos correspondientes.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

I.4 APROBACIÓN

Será facultad del ministro de Hacienda o de quien este delegue la aprobación de la presente Guía.

I.5 DIFUSIÓN

La distribución y difusión del presente documento le corresponde a la Dirección de Planificación y Desarrollo.

I.6 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La revisión y actualización del presente documento se realizará atendiendo a los cambios surgidos en los contextos legal, estratégico y operativo, así como a las disposiciones emanadas del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, los cuales serán coordinados y ejecutados por la DPD y las unidades de Planificación y Desarrollo.

I.7 BASE LEGAL Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Constitución Política de la República Dominicana, promulgada el 26 de enero de 2010.
- Ley No. 01-12, del 25 de enero de 2012, Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030.
- Ley No. 10-07, del 5 de enero de 2007, que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República.
- Ley No. 5-07, del 5 de enero de 2007, del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
- Ley No. 498-06, del 28 de diciembre de 2006, que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.

- Ley No. 494-06, del 27 de diciembre de 2006, de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.
- Ley No. 449-06, del 06 de diciembre de 2006, que modifica la Ley 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios y Obras.
- Ley No. 423-06, del 17 de noviembre de 2006, Orgánica de Presupuesto para el Sector Público.
- Decreto No. 267-15, del 18 de septiembre de 2015, que establece el Reglamento para la Organización y el Desarrollo del Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación.
- Decreto No. 134-14, del 9 de abril de 2014, que dicta el Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica No. 1-12, que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030.
- Decreto 493-07, del 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento de Aplicación no. 1 de la Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública.
- Decreto No. 492-07, del 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público.
- Decreto No. 491-07, del 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento de Aplicación de la Ley No. 10-07.
- Decreto 489-07, del 30 de agosto de 2007, que aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Hacienda.
- Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2017-2021.
- Informe de diagnóstico institucional.
- Informes de resultados encuestas de clima organizacional y de gerencia y liderazgo.
- Talleres de definición del marco estratégico, focos, objetivos, iniciativas, actividades estratégicas e indicadores de éxito.

- Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (febrero de 2010), hoy Dirección de Planificación y Desarrollo.

II. DEFINICIONES DE TÉRMINOS Y SIGLAS

II.1 DEFINICIONES

- **Actividad:** se refiere a las acciones que deben realizarse en orden lógico y secuencial para lograr las iniciativas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional.
- **Actividad Central:** es la agrupación de las unidades organizativas e instituciones concentradas en la sede del ministerio y sobre la cual se ejerce una gestión administrativa y financiera centralizada. Abarca las unidades asesoras y de apoyo, los despachos de los viceministerios y las direcciones generales de: Crédito Público, Política y Legislación Tributaria y Análisis y Política Fiscal.
- **Estrategia Nacional de Desarrollo:** constituye el marco de referencia para la formulación del Plan Nacional Plurianual del Sector Público, del Presupuesto Plurianual y su marco financiero, de los planes institucionales, sectoriales y territoriales y del Presupuesto General del Estado, debiendo existir la máxima coherencia y consistencia entre los instrumentos de la planificación y de la presupuestación.

Dicha estrategia define la imagen objetivo del país a largo plazo y los principales compromisos que asumen los poderes del Estado, los actores políticos, económicos y sociales, tomando en cuenta su viabilidad social, económica, política, y la identificación de los problemas prioritarios que deben ser resueltos y las estrategias o las líneas de acción necesarias para su resolución.

- **Evaluación:** proceso sistemático que posibilita el análisis de las acciones, proyectos o programas, con la finalidad de determinar hasta qué punto estos alcanzaron las metas inicialmente establecidas, basándonos en el estudio realizado para determinar su mérito o valor.
- **Desempeño operativo:** rendimiento general de las actividades desarrolladas por una unidad. Engloba todos los indicadores no financieros, dirigidos a medir el grado de obtención de los objetivos, la eficiencia alcanzada y su continuidad en el tiempo.
- **Desempeño financiero:** nos permite definir si los temas financieros están siendo gestionados de acuerdo a los principios y controles de la gestión financiera.
- **Focos estratégicos:** son los pilares fundamentales a partir de los cuales se cimienta o desarrolla todo el accionar de una organización, y están contenidos, explícita o implícitamente, en la misión y visión de la organización. Son líneas básicas de desarrollo; decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia, de cara al futuro.
- **Indicadores de éxito:** son instrumentos que proveen evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Son señales que revelan los cambios ocurridos en determinadas condiciones o los resultados de intervenciones concretas. Aportan pruebas de los progresos en cuanto al logro de los objetivos. Establecen una relación entre dos o más variables, donde una variable (1) está referida al objeto de medición y la variable (2) sirve como referencia para comparar el desempeño.

- **Iniciativas estratégicas:** son las estrategias que la institución implementará para lograr los objetivos. Ellas utilizan las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades que el mercado y la sociedad ofrecen o pueden ofrecer para generar valor a los clientes y a la sociedad, al tiempo que contribuyen al cumplimiento de su misión y al fortalecimiento de la imagen. Se deben generar iniciativas estratégicas que tiendan a eliminar o minimizar el efecto que pueden tener, en el logro de los objetivos estratégicos, las debilidades de la institución y las amenazas a las que puede estar expuesta en los últimos años.
- **Línea base:** consiste en la generación y compilación de información específica en un tiempo definido, preferiblemente antes del inicio de la intervención, para caracterizar la evolución y los cambios en las variables.
- **Marco estratégico:** conjunto de definiciones fundamentales que establecen la cultura organizacional de una institución, facilitando la articulación y direccionalidad hacia un mismo propósito, y permitiendo que iniciativas particulares dirigidas al desarrollo y accionar institucional se reenfoquen y alineen al plan en ejecución. El marco estratégico es uno de los componentes de un plan estratégico y está compuesto por la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.
- **Meta:** constituye la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado período, con relación a los objetivos previamente definidos.
- **Misión:** define a la organización en el presente. Es el mandato que establece el propósito o razón de ser de la organización; describe el fin último de esta.

- **Monitoreo:** es el seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance en la ejecución de la meta física (eficacia), la adecuada utilización de los recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajustes.
- **Objetivo estratégico:** concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr en un período específico.
- **Plan Estratégico Institucional:** es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales de las unidades organizativas y direcciones generales del Ministerio de Hacienda. Contiene la descripción de los focos, objetivos, iniciativas y acciones estratégicas institucionales, así como indicadores de éxito, entre otros.
- **Plan Operativo Anual:** es un instrumento de planificación detallada, que operativiza el Plan Estratégico Institucional (PEI). Describe y detalla minuciosamente los productos o servicios necesarios para conseguir los resultados durante un período de un año. Estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos) y designa a los responsables para el desarrollo de las actividades.

- **Planificación estratégica:** es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno a la situación actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.
- **Planificación operativa:** consiste en la desagregación del plan estratégico, mediante el diseño de acciones operacionales y, por tanto, programa en detalle los procesos productivos que la institución desarrollará a través de sus centros de gestión productiva.
- **Sistema de monitoreo:** es una herramienta que permite dar seguimiento al progreso y medir los resultados de los planes estratégicos y operativos de las unidades organizativas e instituciones que conforman el MH.
- **Subactividades:** son acciones específicas asociadas a las tareas que permitirán lograr los objetivos y alcanzar las iniciativas estratégicas propuestas.
- **Unidad organizativa:** es el término genérico que se utiliza para identificar la distribución funcional dentro de una organización.
- **Unidades de Planificación y Desarrollo:** corresponden a la Dirección de Planificación y Desarrollo de la Actividad Central y a los Departamentos de Planificación y Desarrollo de las Direcciones Generales del MH, las cuales asesoran a la máxima autoridad de la institución en materia de políticas, planes, programas y proyectos internos de la institución, así como en el desarrollo y aprendizaje organizacional, gestión de calidad y reingeniería de procesos.

II.2 SIGLAS

- **DPD:** Dirección de Planificación y Desarrollo.
- **DPDs:** Departamentos de Planificación y Desarrollo de las instituciones que integran el MH.
- **MH:** Ministerio de Hacienda.
- **OAI:** Oficina de Acceso a la Información.
- **PEI:** Plan Estratégico Institucional.
- **POA:** Plan Operativo Anual.

III. POLÍTICAS GENERALES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

- El proceso de monitoreo y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales y de los Planes Operativos Anuales (POA) de las unidades organizativas y direcciones generales del MH deberá realizarse de acuerdo con los lineamientos establecidos en el presente documento.
- El monitoreo y evaluación de los PEI y POA se realizará dentro de un proceso de interacción institucional, bajo la coordinación de la Dirección de Planificación y Desarrollo (DPD), y deberá estar basado en el análisis y evaluación de la ejecución de las iniciativas estratégicas, actividades, subactividades e indicadores de los focos estratégicos, y de los aspectos rutinarios.
- El monitoreo y evaluación de los Planes Estratégicos y Operativos se realizará a través del sistema de monitoreo, en la plataforma tecnológica establecida a estos fines.
- Se utilizará el sistema de monitoreo como herramienta de medición de las metas ejecutadas, en relación a las programadas, con la finalidad de analizar su nivel de cumplimiento.
- Las unidades organizativas y direcciones generales del MH deberán registrar en la plataforma tecnológica sus ejecutorias en los plazos establecidos dentro de los planes institucionales.
- A los fines de dar un seguimiento proactivo a las estrategias y acciones propuestas en los planes estratégicos y operativos, la plataforma

tecnológica, con una periodicidad semanal, enviará alertas para que estas sean ejecutadas con eficiencia y eficacia.

- Se otorgará un plazo de diez (10) días después de cada trimestre del año que corresponda, para efectuar el corte de las ejecutorias incorporadas por las unidades, a los fines de realizar la evaluación de los PEIs y POAs correspondientes al período.
- Las unidades de Planificación y Desarrollo deberán realizar un seguimiento oportuno a los avances registrados por las unidades organizativas y las direcciones generales en la plataforma tecnológica establecida, a los fines de validar las ejecutorias realizadas.
- La DPD tendrá la responsabilidad de elaborar un informe trimestral de los resultados de las ejecutorias de las iniciativas estratégicas, actividades y subactividades de los focos estratégicos, así como de los indicadores del plan estratégico del Ministerio de Hacienda (MH), con la finalidad de verificar el cumplimiento de estos y servir de base para la toma de decisiones estratégicas.
- Las unidades de planificación y desarrollo serán responsables de elaborar informes trimestrales de los resultados de las ejecutorias de las actividades y subactividades, así como de los indicadores de los PEI y POA.
- La DPD realizará presentaciones periódicas a las autoridades del MH sobre los resultados del monitoreo del plan estratégico institucional de la Actividad Central.
- La DPD coordinará, juntamente con los departamentos de planificación y desarrollo de las Direcciones Generales las presentaciones periódicas a las

autoridades del MH sobre los resultados de los monitoreos de sus respectivos planes estratégicos institucionales.

- El monitoreo de las actividades y subactividades indicadas en el PEI y en el POA podrá conducir a la realización de ajustes de las actividades, prioridades y metas. En ese orden, en el caso de que surja la necesidad de realizar alguna modificación, la unidad organizativa o institución presentará la propuesta a la DPD.
- El monitoreo del POA estará referido a las actividades y subactividades que se derivan del PEI, así como las actividades rutinarias y sus indicadores.
- El informe de monitoreo y evaluación del POA deberá ser elaborado a más tardar el día quince (15) del mes siguiente de finalizar el período de medición: 15 abril, 15 julio, 15 octubre, 15 enero.
- La DPD deberá remitir **semestralmente**, a la Oficina de Acceso a la Información (OAI), los informes contentivos de los resultados del monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional y del consolidado de los Planes Operativos Anuales de las unidades organizativas y direcciones generales de la Actividad Central, a fin de ser publicados en el portal de transparencia de la página web del MH.
- Los directores generales y directores de área, producto de los monitoreos realizados, deberán efectuar reuniones con el personal a su cargo, para identificar oportunidades de mejora en los procesos y operaciones, previo a la elaboración del POA del año subsiguiente.

IV.PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.

Consiste en el seguimiento trimestral de las actividades estratégicas, rutinarias y proyectos incluidos en los Planes Estratégicos y los Planes Operativos Anuales aprobados. Está integrado por las siguientes fases: a) Registro de las ejecutorias, b) Validación de ejecutorias, c) Aprobación del monitoreo trimestral.

A continuación, se describe cada una de las fases arriba mencionadas:

III.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES.

a) Registro de ejecutorias realizadas.

Una vez aprobados y registrados en la plataforma tecnológica los PEI y POA, los directores y encargados de las unidades organizativas podrán registrar los avances desde el inicio del período.

Para otras especificaciones e informaciones, referirse a los documentos *Descriptivo Pasos para el Registro Evolución Ejecutorias* y *Descriptivo Registro de Avances Indicadores*.

b) Validación de ejecutorias.

Una vez realizado el registro, las unidades de Planificación y Desarrollo procederán a verificar y analizar que los avances registrados por las áreas en la plataforma tecnológica estén acorde con el alcance de las actividades, subactividades e indicadores, y que se correspondan con los medios de verificación establecidos.

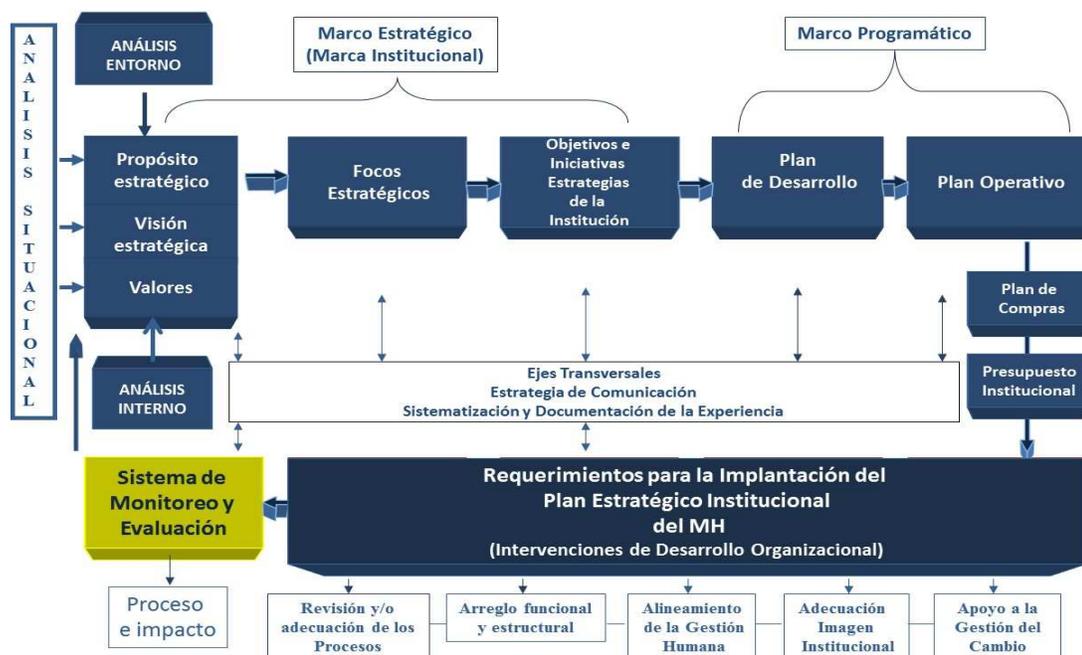
c) Aprobación del monitoreo trimestral.

Los titulares de las Direcciones Generales que integran el MH serán los responsables de aprobar sus respectivos Informes de Monitoreo Trimestrales, vía correo electrónico dirigido a la Dirección de Planificación y Desarrollo, a través de sus Departamentos de Planificación y Desarrollo.

El Ministro de Hacienda deberá aprobar el Informe de Monitoreo Consolidado del MH, para su posterior difusión en el Portal de Transparencia Institucional.

V. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DENTRO DEL ESQUEMA DE FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.

El sistema de monitoreo y evaluación de los Planes Estratégicos y Operativos será estructurado y desarrollado conforme al siguiente gráfico:



VI. ESTRUCTURA DEL INFORME DE MONITOREO CONSOLIDADO

El informe consolidado de monitoreo tiene como propósito plasmar los resultados de la evaluación del monitoreo trimestral, el cual servirá de base para la toma de decisiones, al proveer información acerca del grado de cumplimiento de las metas establecidas en los planes institucionales de las unidades organizativas e instituciones que integran el ministerio.

A continuación, detallamos los principales elementos que lo integran:

- **Introducción:** apartado inicial del informe, cuyo propósito es indicar el alcance y una breve descripción de este.
- **Presentación de resultados del período:** contiene los avances principales de las actividades y subactividades, así como un análisis cualitativo y cuantitativo de los logros más significativos del período estudiado.
- **Aspectos que representan oportunidades de mejora:** incluye los obstáculos encontrados para la consecución de las metas y respectivas causas, así como las recomendaciones, traducidas en acciones, que permitan mejorar la situación actual.

VII. ANEXOS

VIII. CONTROL DE MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO

REV	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	APROBACIÓN DEL CAMBIO	FECHA
01	Adecuación al contenido atendiendo a la autoevaluación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).	Director de Planificación y Desarrollo Institucional	Marzo 2013
02	Eliminación del tema "Definición de Indicadores de Gestión" hasta tanto sea revisada la metodología de planificación del MH.	Director de Planificación y Desarrollo Institucional	Marzo 2013
03	Inclusión política sobre reuniones periódicas para identificar oportunidades de mejora. Sustitución del concepto Área por Unidad Organizativa-Institución.	Director Planificación y Desarrollo	Julio 2014
04	Adecuación del contenido atendiendo a la nueva metodología del Sistema de Planificación y de acuerdo a la formulación e implementación del PEI 2017-2021. Actualización de la base legal, incluyendo los siguientes documentos: Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2017-2021 y Decreto No. 267-15 d/f 18 septiembre 2015. Modificación de los mecanismos utilizados para el monitoreo y evaluación de los planes estratégicos institucionales, planes operativos anuales y de sus respectivos indicadores de las unidades organizativas y direcciones generales del MH. Modificación e incorporación de las fases que comprenden el proceso de monitoreo y evaluación de los planes estratégicos institucionales y operativos anuales, lo que ha permitido que los mismos sean más expeditos. Realización de ajustes en el formato del documento.	Director de Planificación y Desarrollo	Junio 2020

Incorporación de nueva estructura del Informe de Monitoreo Consolidado del MH.		
Inclusión de nuevas políticas de acuerdo a la nueva metodología establecida.		

IX. FIRMAS DE APROBACIÓN

TOMASINA TOLENTINO
Directora de Planificación y Desarrollo

FRIXO MESSINA
Viceministro Técnico Administrativo