



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

HACIENDA

# PLAN

## ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### 2023-2026







GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

**HACIENDA**

# PLAN

## ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

---

# 2023-2026

Santo Domingo, D. N.  
Septiembre del 2023



# Contenido

Siglas y acrónimos .....	8
Glosario de términos.....	13
Índice de tablas.....	16
Índice de gráficos.....	17
Presentación.....	19
Introducción .....	21

<b>I</b> HISTORIA Y MARCO LEGAL DEL MH.....	22
Cronología histórica del Ministerio de Hacienda.....	25
Marco Legal del MH .....	27
Rol y responsabilidades del Ministerio de Hacienda .....	28
El Ministerio de Hacienda en el marco de la estrategia nacional de desarrollo.....	30
El Ministerio de Hacienda en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible.....	31

<b>II</b> ABORDAJE Y ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	34
---	----

<b>III</b> DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	40
Enfoque y buenas prácticas internacionales en materia de rectoría y gestión de la política fiscal.....	43
Metodología utilizada.....	44
Experiencias modélicas internacionales en materia de gestión y/o rectoría de las finanzas públicas.....	44
Modelo de funciones tradicionales .....	45
Modelo de funciones modernas.....	45
Casos en América Latina.....	46
El caso de Asia.....	55
Casos en Europa.....	55
Caso Canadá.....	57
Consideraciones finales .....	58

<b>IV</b>	<b>DESEMPEÑO DE LA POLÍTICA FISCAL EN EL CONTEXTO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.....</b>	<b>60</b>
	Panorama fiscal.....	66
	Informe evaluación del gasto público y rendición de cuentas (PEFA).....	72
	Evolución del desempeño 2016-2022.....	73
	Resumen de resultados .....	74
	Análisis por pilares .....	75
<b>V</b>	<b>ANÁLISIS FODA DEL MH .....</b>	<b>80</b>
	Análisis foda - ambiente externo.....	84
	Análisis foda - ambiente interno .....	87
	Matriz cruzada del foda. Ambiente externo .....	93
	Matriz cruzada del foda. Ambiente interno .....	97
<b>VI</b>	<b>MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL MH .....</b>	<b>104</b>
<b>VII</b>	<b>MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2026.....</b>	<b>108</b>
	Eje I: eficiencia en la gestión y la política fiscal.....	111
	Tabla de resultados, indicadores y metas al 2026.....	112
	Eje II: fortalecimiento institucional.....	121
	Tabla de resultados, indicadores y metas al 2026.....	122
<b>VIII</b>	<b>ABORDAJE DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI Y POA.....</b>	<b>126</b>
<b>IX</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>134</b>
	Alineamiento estratégico con la planificación global.....	136
	Alineamiento estratégico interno del PEI.....	142
<b>X</b>	<b>EQUIPO DE TRABAJO .....</b>	<b>146</b>



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

---

HACIENDA

# Índice de tablas

1	Clasificación según funciones tradicionales, en transición o modernas .....	46
2	Planes fiscales de emergencia para enfrentar el COVID-19 .....	47
3	Matriz de correlación o comparación de los modelos para la gestión y rectoría de las finanzas públicas (manejo de la política de ingreso, gasto y financiamiento) .....	48
4	Cuadro comparativo caracterización de los ministerios de hacienda o sus equivalentes en países de américa latina seleccionados.....	52
5	Matriz de correlación o comparación de los modelos para la gestión y rectoría de las finanzas públicas (manejo de la política de ingreso, gasto y financiamiento).....	55
6	Resumen de resultados evaluaciones 2016 y 2022 .....	77
7	Análisis foda - ambiente externo .....	84
8	Análisis foda - ambiente interno .....	87
9	Matriz cruzada del foda. Ambiente externo .....	93
10	Matriz cruzada del foda. Ambiente interno .....	97
11	Objetivo estratégico: implementar una política tributaria que contribuya a mejorar la capacidad recaudatoria del estado, permitiendo una ejecución eficiente de las estrategias fiscales del estado y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.....	112
12	Objetivo estratégico: gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución.....	113
13	Objetivo estratégico: Asegurar las necesidades de financiamiento del gobierno y el cumplimiento de sus obligaciones de pago en el corto, mediano y largo plazo, cubriéndolas al más bajo costo posible y con un nivel prudente de riesgo.....	115
14	Objetivo estratégico: fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales.....	116
15	Objetivo estratégico: asegurar la sostenibilidad del desempeño misional e institucional, mediante la implementación de intervenciones de desarrollo organizacional y de gestión eficientes y eficaces.....	122
16	Alineamiento estratégico con la planificación global .....	136
17	Alineamiento estratégico interno del PEI.....	142

# Índice de gráficos

1	Enfoque, abordaje y estructura general del PEI del MH 2023-2026 .....	37
2	La cadena de valor y la gestión por resultados .....	38
3	Índice mensual de actividad económica .....	63
4	Inflación interanual.....	64
5	Ingresos Administración Central 2018-2022.....	67
6	Erogaciones Administrativas Central 2021-2022 .....	68
7	Deuda Sector Público No Financiero .....	69
8	Resultados PEFA GFP 2016 Vs 2022.....	73
9	Resultados PEFA GFP 2022 .....	74

# Siglas y acrónimos

<b>AIRESP:</b>	Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal.	<b>CP:</b>	Dirección General de Crédito Público.
<b>AL:</b>	América Latina.	<b>CUT:</b>	Cuenta Única del Tesoro.
<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desarrollo.	<b>CREAM:</b>	Claro, Relevante, Económico, Adecuado, Monitoreable.
<b>BM:</b>	Banco Mundial.	<b>DCJA:</b>	Dirección de Casinos y Juegos de Azar.
<b>BN:</b>	Bienes Nacionales.	<b>DFH:</b>	Dirección Fiscalización de Hidrocarburos.
<b>CEPAL:</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.	<b>DGII:</b>	Dirección General de Impuestos Internos.
<b>CAF:</b>	Marco Común de Evaluación.	<b>DGA:</b>	Dirección General de Aduanas.
<b>CAPA:</b>	Confederación de Contadores de Asia y del Pacífico.	<b>DGAPF:</b>	Dirección General de Análisis y Política Fiscal.
<b>CAPGEFI:</b>	Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.	<b>DIGEPRES:</b>	Dirección General de Presupuesto.
<b>CIAT:</b>	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.	<b>DIGECOG:</b>	Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
<b>CIFE:</b>	Centralización de la Información Financiera del Estado.	<b>DGCP:</b>	Dirección General de Contrataciones Públicas.
<b>CNCS:</b>	Centro Nacional de Ciberseguridad.	<b>DGBN:</b>	Dirección General de Bienes Nacionales.
<b>CMF:</b>	Comisión del Mercado Financiero.		

<b>DGCN:</b>	Dirección General de Catastro Nacional.	<b>FOTEGAL:</b>	Foro de Tesorerías Gubernamentales de América Latina.
<b>DGPLT:</b>	Dirección General Política y Legislación Tributaria.	<b>FRED:</b>	Foro de Reformas Financieras para el Desarrollo Económico en Asia.
<b>DGAPF:</b>	Dirección General de Análisis y Política Fiscal.	<b>GAFILAT:</b>	Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica.
<b>DGJP:</b>	Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado.	<b>GFP:</b>	Gestión de las Finanzas Públicas.
<b>DRDA:</b>	Dirección de Reconocimiento de Deuda Administrativa.	<b>JCE:</b>	Junta Central Electoral.
<b>EE. UU.:</b>	Estados Unidos.	<b>IDP:</b>	Encuesta de presupuestos abiertos.
<b>EEFF:</b>	Estados financieros.	<b>IGP:</b>	índice de Gestión Presupuestaria.
<b>EMBI:</b>	Emerging Markets Bonds Index.	<b>IFI:</b>	Instituciones fiscales independientes.
<b>END:</b>	Estrategia Nacional de Desarrollo.	<b>IMAE:</b>	Indicador Mensual de actividad económica.
<b>ERIR:</b>	Estado de Recaudación e Inversión de las Rentas.	<b>INESPRE:</b>	Instituto de Estabilización de Precios.
<b>FOCAL:</b>	Foro de Contadurías Gubernamentales de América Latina.	<b>ISR:</b>	Impuesto sobre la renta.
<b>FMI:</b>	Fondo Monetario Internacional.	<b>ITBIS:</b>	Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios.
<b>FODA:</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.		

# Siglas y acrónimos

<b>MAP:</b>	Ministerio de Administración Pública.		
<b>MH:</b>	Ministerio de Hacienda.	<b>PEI:</b>	Plan Estratégico Institucional.
<b>MIC:</b>	Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.	<b>PES:</b>	Plan Estratégico Sectorial.
<b>MiPymes:</b>	Micro, pequeñas y medianas empresas.	<b>PISA:</b>	Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos.
<b>MESCYT:</b>	Ministerio Educación Superior Ciencia y Tecnología.	<b>PIB:</b>	Producto interno bruto.
<b>NORTIC:</b>	Normas de Tecnologías de la Información y Comunicación.	<b>POA:</b>	Plan Operativo Anual.
<b>N/D:</b>	No disponible.	<b>PNPSP:</b>	Plan Nacional Plurianual del Sector Público.
<b>OCDE:</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.	<b>RD:</b>	República Dominicana.
<b>ODS:</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.	<b>SIAFE:</b>	Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
<b>OGTIC:</b>	Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación.	<b>SDSS:</b>	Sistema Dominicano de Seguridad Social.
<b>PEFA:</b>	Public Expenditure and Financial	<b>SIGADE:</b>	Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda.
		<b>SIGEF:</b>	Sistema de Información de la Gestión Financiera.

---

**SGFP:** Sistema de Gestión Financiera Pública.

**SIAF:** Sistemas Integrados de Administración Financiera.

**SINACCAH:** Sistema Nacional de Capacitación y Acreditación Hacendaria.

**SIRITE:** Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro.

**SISCOMPRAS:** Indicador uso del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas.

**SISMAP:** Sistema de Monitoreo de la Administración Pública.

**SME:** Sistema de Monitoreo y Evaluación.

**SNCCP:** Sistema Nacional de Compras y Contrataciones Públicas.

**SNIP:** Sistema Nacional de Inversión Pública.

**SOC:** Centro de Operaciones de Seguridad.

**SPNF:** Sector Público No Financiero.

**S&P:** Standard & Poor's.

**UE:** Unidad Ejecutora.

**UEPEX:** Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos.

**TADAT:** Evaluación Diagnóstica de la Administración Tributaria.

**TIC:** Tecnología de la Información y Comunicaciones.

**TN:** Tesorería Nacional.

**TPM:** Tasa de Interés de Política Monetaria.

**TSS:** Tesorería de la Seguridad Social.



MINISTERIO DE HACIENDA

# Glosario de términos

**Actividades:**

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

**Cronograma:**

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

**Estrategias:**

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

**Ejes estratégicos:**

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

**Impacto:**

Consecuencias o efectos que puede ocasionar la materialización del riesgo. Responde a la pregunta sobre cuál puede ser la gravedad del daño o la limitación del objetivo.

**Indicadores:**

Los indicadores miden los diferentes aspectos de un plan: los insumos, procesos, resultados, efectos e impacto. Son los que definen y permiten medir y verificar de manera cuantitativa, cualitativa y en un tiempo específico el cumplimiento de los objetivos y resultados/productos; constituyendo éstos la base fundamental para el Sistema de Monitoreo y Evaluación de un plan.

**Involucrados:**

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

# Glosario de términos

---

**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, de todo el quehacer de la institución permitiendo así que iniciativas particulares, dirigidas al desarrollo y accionar institucional, se reenfoquen y alineen a dicho marco estratégico.

**Medios de verificación:**

Se corresponde con el conjunto de evidencias que dan cuenta del logro de los resultados/productos esperados y de las metas establecidas en el plan.

**Meta:**

Es la expresión cuantitativa en que se expresa el indicador. Las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempo y costo, así como asignarse para la realización a responsables específicos.

**Objetivos estratégicos:**

Establecen 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 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.

**Productos:**

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

---

---

**Probabilidad:**

Medida para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o riesgo. Puede obtenerse como producto de análisis matemático; en este caso, se expresa como un porcentaje o razón u otro indicador matemático apropiado a cada circunstancia.

**Requerimientos financieros:**

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

**Requerimientos no financieros:**

Están referidos a la creación de condiciones relacionadas con gestiones, acuerdos, coordinaciones, etc. que se necesitan realizar o establecer para posibilitar el logro de los resultados/productos y metas del plan.

**Responsables:**

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

**Resultados:**

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

**Riesgo:**

Posibilidad de que ocurra un evento que afecte adversamente el logro de los objetivos.



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

---

**HACIENDA**



**Lic. José Manuel (Jochi) Vicente**  
Ministro de Hacienda

El Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye el mecanismo idóneo para impulsar las acciones que garantizan la ejecución efectiva del rol rector de las finanzas públicas bajo la responsabilidad del Ministerio de Hacienda, y dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 498-06, de Planificación e Inversión Pública.

Durante el año 2023 desarrollamos un robusto ejercicio de planificación estratégica, en el cual integramos a todas las entidades que conforman el Ministerio y relacionadas.

Fruto de este ejercicio presentamos el Plan Estratégico Institucional 2023-2026 del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, instrumento indispensable para garantizar la sostenibilidad fiscal del país en el corto, mediano y largo plazo. Dicho plan se encuentra alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

La elaboración de este documento constituye, el punto de partida para fortalecer la planeación estratégica como herramienta dinámica y permanente de nuestro ministerio, que nos permite tener la organización a la vanguardia, promover los cambios y responder

oportunamente a las demandas que impone un desarrollo económico apegado a la política fiscal del Gobierno, fundamentada en los conceptos de eficiencia, transparencia y ética.

Ninguna práctica de planificación podría alcanzar los resultados deseados sin la contribución de los colaboradores. En ese sentido, este PEI fue elaborado mediante un ejercicio participativo, en el que todos aunamos esfuerzos, conocimientos y experiencias motivados por la idea de trabajar **«construyendo el camino para un mejor manejo de las finanzas públicas del país»**.

La participación de nuestro personal técnico y administrativo en este Plan Estratégico Institucional nos lleva a alinear sus características con la misión del Ministerio, de garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas del país.



**JOSÉ MANUEL VICENTE**  
Ministro de Hacienda



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA



**HACIENDA**

# Introducción

El presente documento corresponde al Plan Estratégico Institucional del MH para el período 2023-2026. En él se establecen los lineamientos estratégicos y programáticos que guiarán el quehacer de la institución para los próximos cuatro años, de cara a garantizar los grandes cambios e innovaciones que en materia de la rectoría de la política fiscal de Estado dominicano pretende realizar la institución.

La formulación del presente plan conllevó la realización de diferentes actividades con la participación de los directivos, mandos medios y técnicos de las distintas áreas de la institución e instancias desconcentradas, a los fines de identificar y definir todos los requerimientos que permitieran asegurar la robustez del mismo.

Para la elaboración del plan se agotaron múltiples etapas y fases que facilitaron el proceso de su formulación.

Primero, se realizó un análisis situacional de la institución que sirvió de base para la definición de los lineamientos estratégicos y programáticos del PEI. Dicho análisis se estructuró desde tres perspectivas diferentes y complementarias:

- a) Indagación de experiencias modélicas, a nivel internacional, de instituciones homólogas al MH en materia de definición e implementación de política de ingresos, gastos y financiamiento,

- b) Análisis del estado situacional de las finanzas públicas en el contexto de la realidad económica y sociopolítica de la República Dominicana,
- c) Análisis FODA, que permitió la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno institucional, así como de las fortalezas y debilidades internas.

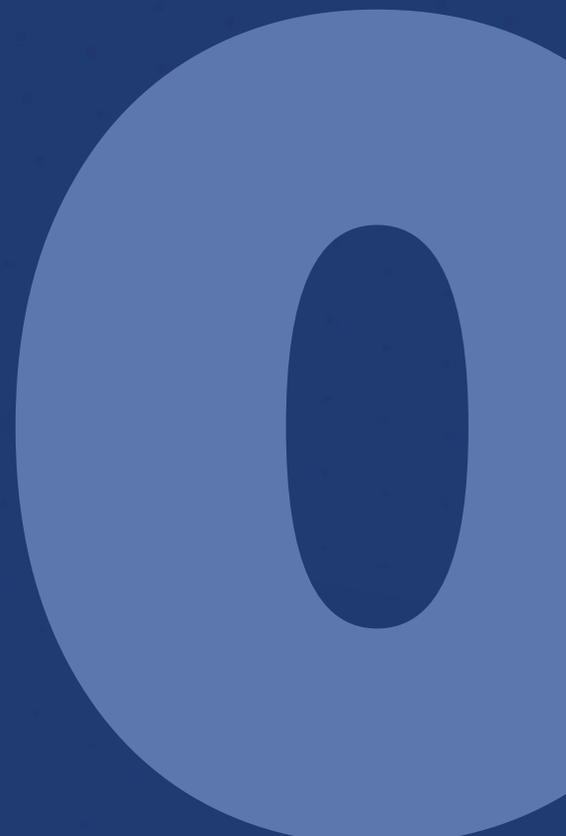
Segundo, se definió el nuevo marco y lineamiento estratégico del MH para el período 2023-2026 integrado por la misión, visión, valores, ejes, objetivos estratégicos y estrategias. En dichos lineamientos se esbozan los cambios y transformaciones en materia de la definición y conducción de la política fiscal que pretende impulsar el MH para los próximos años.

Tercero, se elaboró la tabla de alineamiento estratégico superior, en donde se articulan y vinculan los compromisos institucionales definidos en el marco estratégico del PEI con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030), el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP 2021-2024) y los Objetivos del Desarrollo Sostenible al 2030.

Finalmente, se elaboró la tabla de los resultados, indicadores y metas al 2026 que permitirán definir, medir y cuantificar las transformaciones que, en función de cada eje estratégico, pretende lograr el MH, todo lo cual ponemos a su disposición en este plan.

# Historia y marco legal del MH

---





# I. Historia y marco legal del MH

---



# Cronología histórica del MH



## 1844

*Palacio de Borgellá*

El Ministerio de Hacienda fue fundado el 14 de noviembre del año 1844, nueve meses después de la Independencia Nacional y ocho días después de que fuera promulgada la primera Constitución de la República Dominicana.

## 1847

*Matías Ramón Mella*

La institución fue creada con el nombre de Ministerio de Hacienda y Comercio y su primer ministro fue el agrimensor Ricardo Miura, quien se mantuvo en el cargo hasta esta fecha.

Luego ocuparon la posición oficial, el prócer de la patria, Matías Ramón Mella, José Manuel Caminero, Jacinto de la Concha y José Joaquín Puello.





# 1882

## *Billetes Dominicanos*

El gobierno del general Ulises Heureaux profundiza una etapa de crisis en el manejo de las finanzas públicas, caracterizada por emisiones monetarias y endeudamientos desmedidos con empresas internacionales.

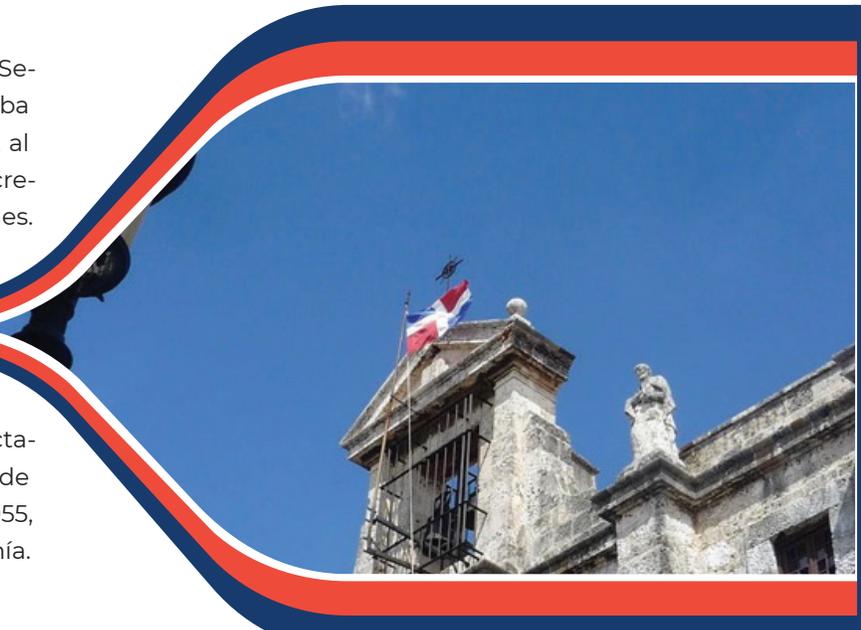
A lo largo de su historia, la institución responsable de administrar las finanzas públicas recibió varios cambios de nombre.

# 1916

## *Panteón Nacional Dominicano*

Durante la intervención norteamericana se llamó Secretaría del Tesoro y Comercio. Entonces, funcionaba en el actual Panteón Nacional. Diez años más tarde, al unificarse con otras instituciones, se denominó Secretaría de Estado de Hacienda, Trabajo y Comunicaciones.

En la culminación de los últimos 25 años del dictador Rafael Leonidas Trujillo, las rentas pasaron de RD\$9,975,673.95 en 1930 a RD\$ 129,680,681.64 en 1955, pero a un costo muy alto: el afianzamiento de la tiranía.



# 2006

*Ministerio de Hacienda*

La Ley de Organización del Ministerio de Hacienda, Núm. 494-06, del 27 de diciembre del año 2006, unifica la formulación y ejecución de la política fiscal en una sola institución: el Ministerio de Hacienda.

El nuevo marco legal implantó un moderno conjunto de principios, normas, sistemas, órganos y procesos que hacen posible la captación de los recursos públicos, uso racional y registro para el cumplimiento de los fines del Estado



## » Marco legal del MH

- ◆ La Constitución de la República Dominicana, del 13 de junio del 2015.
- ◆ Ley Núm. 1-12, de 25 de enero del 2012, Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030.
- ◆ Ley Núm. 5-07, del 8 de enero del 2007, del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.
- ◆ Ley Núm. 498-06, del 28 de diciembre del 2006, de Planificación e Inversión Pública. (Deroga la Ley 55 del 22 de noviembre de 1965).
- ◆ Ley Núm. 494-06, del 27 de diciembre del 2006, de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.
- ◆ Decreto Núm. 493-07, del 30 de agosto del 2007, que aprueba el Reglamento de Aplicación Núm. 1 para la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.
- ◆ Decreto Núm. 489-07, del 30 de agosto del 2007, aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda.
- ◆ Decreto Núm. 09-04, del 6 de enero del 2004, que crea el Sistema Integrado de Gestión Financiera del Estado (SIGEF).

## » Responsabilidades del Ministerio de Hacienda

Según lo establece, la Ley Núm. 494-06, la Secretaría de Estado de Hacienda, hoy Ministerio de Hacienda, es el organismo rector de las finanzas públicas nacionales. Tiene como responsabilidad elaborar y proponer al Poder Ejecutivo la política fiscal del Gobierno, la cual comprende los ingresos, los gastos y el financiamiento del sector público, así como conducir la ejecución y evaluación de la misma, asegurando la sostenibilidad fiscal en el corto, mediano y largo plazo, en el marco

de la política económica del Gobierno y de los lineamientos estratégicos que apruebe el Consejo Nacional de Desarrollo.

La estructura del Ministerio está conformada por el Viceministerio del Tesoro, Viceministerio de Presupuesto, Contabilidad y Patrimonio, Viceministerio Técnico-Administrativo, Viceministerio de Crédito Público, Viceministerio de Patrimonio y Viceministerio de Política Tributaria.

### Dentro de sus principales atribuciones se encuentran:

- ◆ Dirigir la política fiscal global del Gobierno y sus componentes: ingresos, gastos y financiamiento, garantizando que la misma sea sustentable en el corto, mediano y largo plazo.
- ◆ Desarrollar, implantar y mantener el sistema de estadísticas fiscales.
- ◆ Elaborar el marco financiero plurianual y preparar el Presupuesto Plurianual del Sector Público No Financiero y sus actualizaciones anuales, debidamente compatibilizado con el Plan Plurianual del Sector Público, así como someterlo a la aprobación del Consejo Nacional de Desarrollo.
- ◆ Dirigir el proceso de formulación del Presupuesto General del Estado, la coordinación de su ejecución, que comprende la programación de la ejecución y las modificaciones presupuestarias, así como su evaluación. Igualmente, dirigirá el proceso de aprobación de los presupuestos anuales de las entidades que componen el sector público empresarial no financiero y el seguimiento de 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 tributarios y aduaneros, así como velar por que operen en un marco de legalidad, eficiencia y transparencia.
- ◆ Formular políticas que tiendan a la contención del gasto y al mejoramiento del resultado fiscal, así como a mejorar la eficacia, eficiencia y calidad del gasto público.
- ◆ Aprobar la política de contrataciones públicas de bienes, obras, servicios y concesiones y velar por su adecuada ejecución y transparencia.
- ◆ Organizar, llevar y administrar el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- ◆ Regular y conducir los procesos de autorización, negociación y contratación de préstamos o emisión y colocación de títulos y valores, así como dirigir y supervisar el servicio de la deuda pública.

- ◆ Supervisar y administrar la implantación del Sistema de Cuenta Única del Tesoro.
- ◆ Emitir y supervisar la aplicación de las políticas y normas contables aplicables al Sector Público No Financiero, así como llevar la contabilidad general integrada del Gobierno Central.
- ◆ Elaborar y publicar en forma periódica los estados presupuestarios, financieros y económicos consolidados del Gobierno central y de las demás instituciones que conforman el Presupuesto General del Estado.
- ◆ Definir la estrategia y política de sensibilización, capacitación y entrenamiento orientados al perfeccionamiento del personal del sector público relacionado con la política y gestión fiscal y la administración financiera del Estado, así como desarrollar los programas de capacitación y entrenamiento.
- ◆ Ordenar y otorgar las licencias respectivas a todos los juegos de azar, tales como la lotería nacional, sorteos, rifas benéficas, casinos y establecimientos de juegos de azar, máquinas tragamonedas y otros juegos electrónicos, bingos y cualquier otra manifestación de los mismos, e inspeccionar el cumplimiento de las normativas relativas a dichas actividades.
- ◆ Vigilar el cumplimiento de la normativa legal en materia de exoneraciones de los impuestos, tasas y derechos, establecidas por las disposiciones legales vigentes.
- ◆ Diseñar, operar, mantener y supervisar el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF).
- ◆ Supervisar y administrar la aplicación de las Leyes Núm. 1896 y 379 sobre Pensiones y Jubilaciones a Cargo del Estado.

**Las principales responsabilidades del Ministerio de Hacienda están claramente reflejadas en su misión establecida en el PEI MH, que expresa:**

- ◆ Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas.
- ◆ Conducir la política fiscal.

**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, gastos y el financiamiento público se ejecuten en un contexto de:**

- ◆ Planificación estratégica y presupuestaria institucional.
- ◆ Evaluación y priorización de proyectos de inversión.
- ◆ Presupuesto plurianual.
- ◆ Combate a la elusión y evasión tributaria.
- ◆ Asignación de recursos basada en resultados.
- ◆ Medición de requerimientos futuros de recursos por las decisiones presentes sobre gastos corrientes o de capital.

- ◆ Contrataciones públicas basadas en la publicidad de las mismas y competencia entre ofertantes.
- ◆ Unidad y equilibrio permanente de caja, así como pago a proveedores, contratistas y acreedores dentro de los términos pactados.
- ◆ Registro y protección del patrimonio público, sea este de dominio público o privado.
- ◆ Solvencia fiscal estructural.
- ◆ Acceso al mercado de capitales y administración eficiente de pasivos.
- ◆ Disponer de información sobre la gestión y situación financiera en tiempo real y publicidad oportuna de la misma.
- ◆ Medición y análisis de la satisfacción del usuario por los bienes y servicios públicos recibidos.
- ◆ Vigencia real de un sistema de evaluación del desempeño.
- ◆ Rendición de Cuentas por los insumos utilizados y productos logrados.
- ◆ Control externo oportuno y eficaz de las cuentas públicas.
- ◆ Transparencia Fiscal.

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

A través de la Ley 498-06, que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, esta-

blece entre los instrumentos de la planificación, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), que define la imagen-objetivo del país a largo plazo y los principales compromisos que asumen los poderes del Estado y los actores políticos, económicos y sociales, tomando en cuenta su viabilidad social, económica y política.

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 unifiquen sus esfuerzos para propiciar las condiciones que auspicien un cre-

cimiento sostenido que permita a la República Dominicana pasar a formar parte de las naciones desarrolladas.

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 MH propiciar las condiciones para que el Estado cuente con una adecuada política de ingresos, gastos y financiamiento, sostenibles en el largo plazo, que permita contar con los recursos de manera oportuna y suficiente para materializar los objetivos de la END.

El principal objetivo de la END es 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 2024-2027.

La END, en lo referente a las finanzas públicas, 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:

- ◆ Consolidar los mecanismos de coordinación de la política fiscal.
- ◆ Garantizar la sostenibilidad fiscal a largo plazo.
- ◆ Elevar la eficiencia y equidad de la estructura tributaria.
- ◆ Racionalizar los incentivos fiscales.
- ◆ Elevar la calidad del gasto público en todos los niveles de gobierno.
- ◆ Implementar la gestión presupuestaria y financiera del Estado, orientada a resultados, transparencia y rendición de cuentas.

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 de la política de inversión pública.

Véase Cuadro de Alineación de la Estrategia Nacional de Desarrollo, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

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

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

Cabe destacar que el MH, ha encaminado acciones en los aspectos relacionados con sus atribuciones, tales como alineación de las políticas públicas que están bajo su tutela, en función del alcance de las metas de los ODS, alineación de la planificación estratégica institucional a los instrumentos de planificación global (END, PNPSP).

Otro esfuerzo en el marco de los ODS son las acciones conjuntas con otros entes públicos y privados cuyas acciones impactan en el logro de las metas bajo nuestra responsabilidad. Dentro los de mayor relevancia podemos mencionar:

### » Mejora de la eficiencia de la administración tributaria y del control del gasto público.

A través de la implementación de esta iniciativa se fortalecerán los instrumentos de gestión, control y recursos humanos de la DGII y el proceso

de la planificación y ejecución presupuestaria, mediante mejoras en la asignación y gestión de los recursos públicos, contribuyendo con la reducción del déficit fiscal de forma sostenible

mediante una mayor eficiencia administrativa y aumentando la disponibilidad de recursos e información para una eficiente gestión de caja.

### » Fortalecimiento institucional para apoyo a la agenda de transparencia e integridad de la República Dominicana

Con la ejecución de esta iniciativa lograremos fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad en la gestión de los recursos públicos, mediante el uso de modernas tecnologías que promuevan la interoperabilidad de los sistemas informáticos, la aplicación de mejores prácticas internacionales en favor del fortalecimiento

del control interno y la lucha contra la corrupción, así como una mayor participación ciudadana en las políticas públicas.

Los principales beneficiarios serán todos los ciudadanos a nivel nacional. De igual manera, beneficiará a las instituciones participantes: MH, CGR, DIGEIG y MEPyD.

### » Implementación de las normas ISO 37001:2016 de Sistema de Gestión Anti-soborno e ISO 37301:2021 Sistema de Gestión de Cumplimiento

Con este proyecto serán robustecidas la ética institucional y la transparencia en los procesos, así como la mitigación de los riesgos que pueden incidir negativamente en la gestión del Ministerio de Hacienda.

Dicha iniciativa beneficiará directamente a las siguientes áreas del Ministerio: Dirección de Casinos y Juegos de Azar, Dirección General de Po-

lítica y Legislación Tributaria, Dirección de Reconocimiento de Deuda Administrativa, Dirección Financiera, Dirección Jurídica y el Departamento de Compras y Contrataciones, proporcionando las herramientas necesarias para evitar o mitigar los costos, riesgos y daños de involucrarse en el soborno, promoviendo la confianza y la seguridad en sus procesos, que a su vez contribuye a la mejora de reputación del Ministerio.

Véase página 136. Alineación de la Estrategia Nacional de Desarrollo, Objetivos de Desarrollo Sostenible.



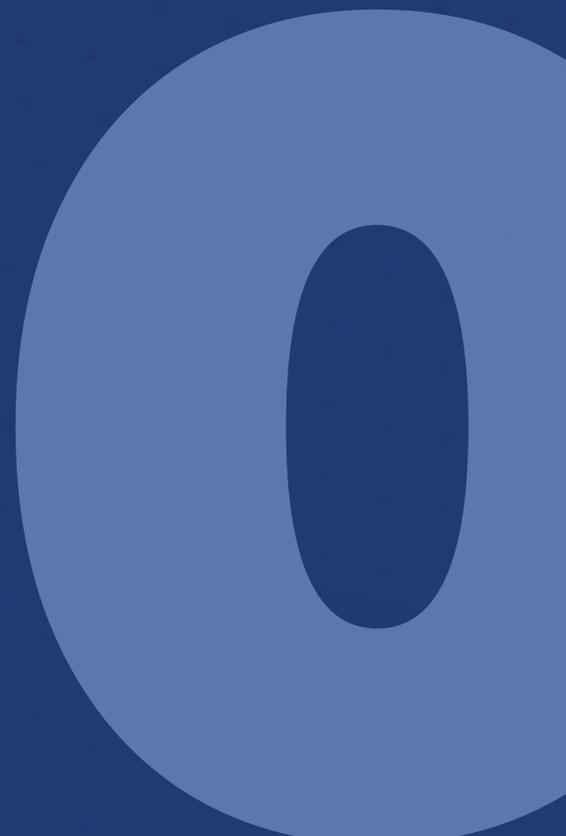
GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

---

**HACIENDA**

# Abordaje y estructuración

---





## **II. Abordaje y estructuración del Plan Estratégico Institucional**

---

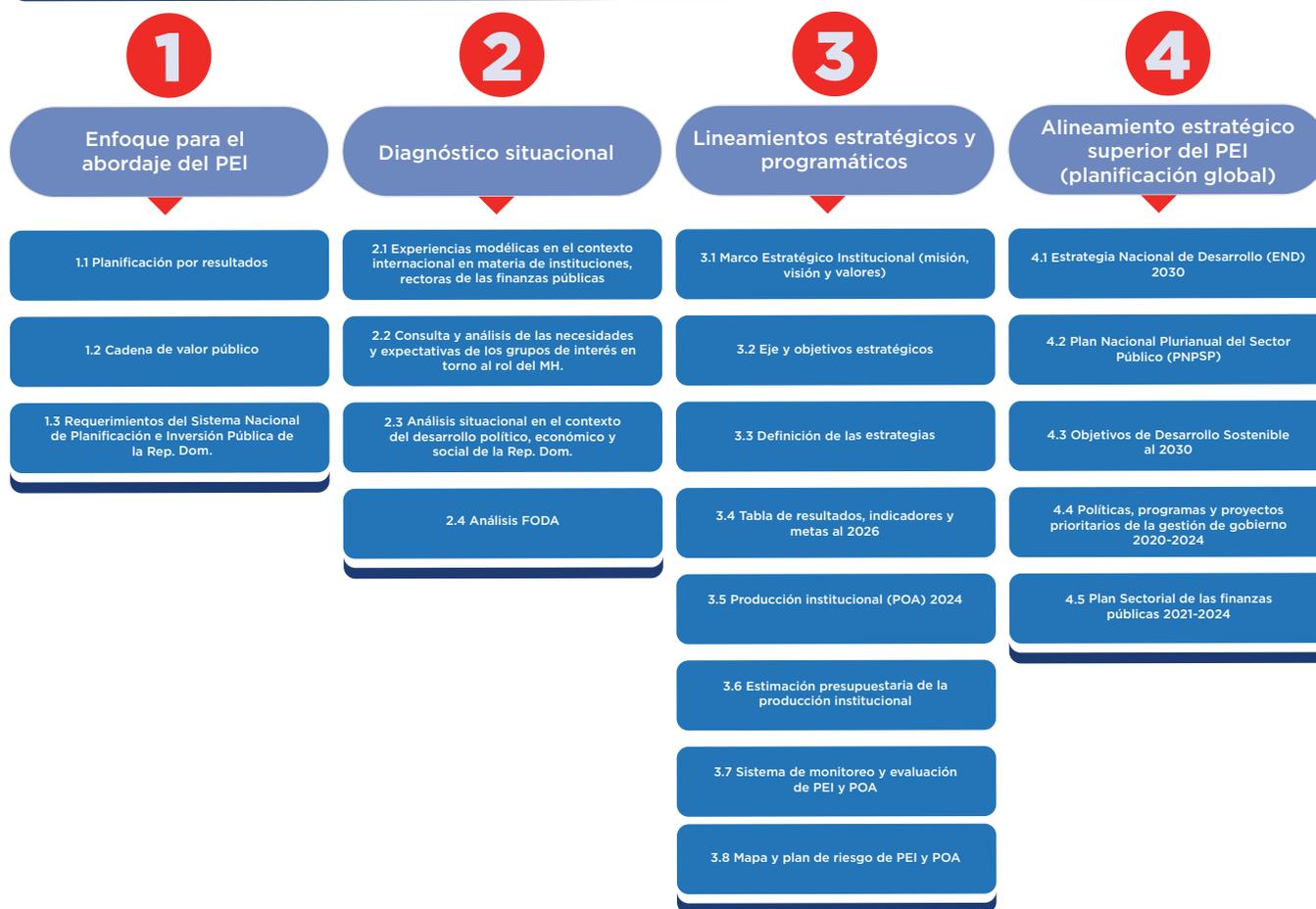


## » Abordaje y estructuración del Plan Estratégico Institucional

Con el objetivo de facilitar la comprensión del diseño y abordaje del Plan Estratégico Institucional del MH para el período 2023-2026, pre-

sentamos el esquema de los fundamentos, abordaje metodológico y estructuración general del mismo.

### Enfoque, abordaje y estructura general del PEI del MH 2023-2026



## » Planeación por resultados y cadena de valor

El Plan Estratégico Institucional está fundamentado en la planeación por resultados y la cadena de valor, acorde con los requerimientos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) de la República Dominicana.

### La cadena de valor y la gestión por resultados



La gestión por resultados supone una gestión eficiente, eficaz y con mecanismos de control interno y social, a través de un sistema robusto de monitoreo y evaluación, partiendo de:

- ◆ La planeación y administración estratégica de la gestión.
- ◆ Formulación de planes operativos.
- ◆ La formulación de presupuesto por resultados.
- ◆ Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación, retroalimentación y mejora continua.
- ◆ Diseño y rediseño de procesos que aseguren la eficiencia de la gestión, así como la entrega oportuna de servicios y satisfacción de los usuarios.
- ◆ Estructuras funcionales que faciliten y agilicen la toma de decisiones.
- ◆ Mejoramiento de las competencias del personal.

La cadena de valor tiene como fundamento asegurar la eficiencia y eficacia en la producción de los servicios de una institución pública que, en el marco de este Plan Estratégico Institucional, debe prestar el MH para garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas.

## » Diagnóstico situacional del MH

Además de los fundamentos señalados, para la formulación del Plan Estratégico Institucional del MH, se consideró la realización de un diagnóstico situacional de la institución que sirviera de insumo fundamental, a partir del cual, se definieron los lineamientos estratégicos y programáticos del MH para los próximos cuatro (4) años.

Dicho diagnóstico situacional se elaboró considerando los siguientes aspectos:

1. Experiencias modélicas a nivel internacional, de instituciones homólogas al MH en materia de definición e implementación de política de ingresos, gastos y financiamiento.
2. Realización de una consulta y análisis de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en torno al rol del MH, que también sirvan de referente para la definición de los nuevos lineamientos estratégicos y programáticos del PEI.
3. Estado situacional de las finanzas públicas en el contexto de la realidad económica y sociopolítica de la República Dominicana.
4. La realización de un análisis FODA, donde se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del MH, su priorización y la definición de estrategias para optimizar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar el impacto de las amenazas. El resultado del análisis FODA también se convirtió en un insumo fundamental para la formulación del nuevo PEI.

## » Definición de los lineamientos estratégicos y programáticos del PEI del MH

Considerando los fundamentos del PEI y los resultados del análisis situacional, se definió el nuevo marco estratégico institucional, integrado por la misión, la visión y los valores de la institución.

También se definieron los ejes y objetivos estratégicos, así como las estrategias del plan, a partir de los cuales, y articulados con el marco estratégico, se elaboró la tabla de resultados de efectos, indicadores y metas al 2026.

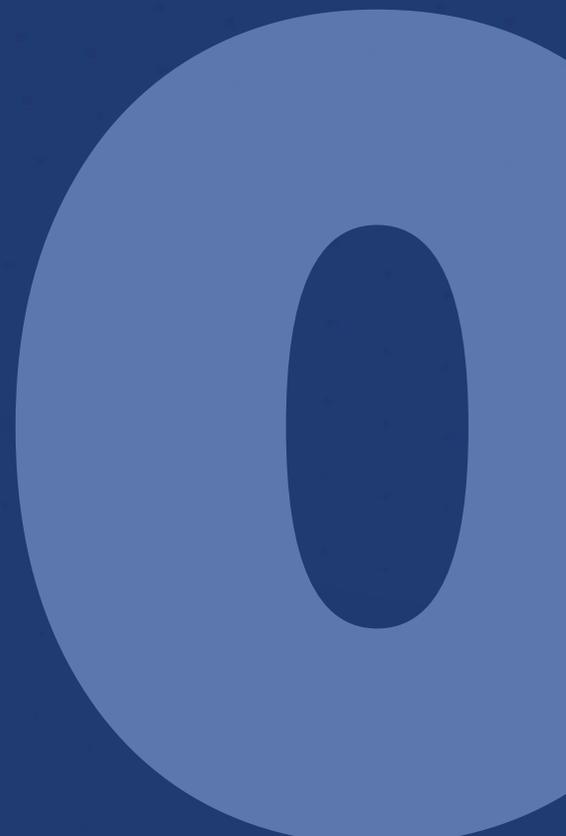
Articulada con los resultados de efecto se definió la cadena de producción institucional, para reflejar el conjunto de servicios terminales e intermedios que debe entregar o generar la institución para lograr dichos resultados.

## » Alineamiento estratégico de MH con la planificación global

Finalmente, y como parte de asegurar y asumir los compromisos del MH con la planificación global, el abordaje metodológico del PEI consideró su contribución con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), el Plan nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

# **Diagnóstico situacional**

---





### **III. Diagnóstico situacional**

---



## » Enfoque y buenas prácticas internacionales en materia de rectoría y gestión de la política fiscal

La identificación de las experiencias modélicas y mejores prácticas a nivel internacional sobre la gestión y rectoría de las finanzas públicas, no solo ha constituido un verdadero reto, sino que también ha permitido evidenciar que no existe un único esquema universal que puede ser utilizado indistintamente por todos los países en el proceso de gestionar las finanzas del sector público. Esto así, debido a que cada país tiene sus características, marcos legales, procesos políticos y limitaciones institucionales, por lo que una buena práctica puede encajar muy bien en una nación, pero no en otra. Así lo plantea Isaac Gonzalo Arias, director de Cooperación y Tributación Internacional del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), cuando destaca que la heterogeneidad es el término que mejor define a América Latina, tanto por las diferencias geográficas, económicas y culturales de sus países, como por su desigualdad en el nivel de desarrollo de sus habitantes.

En esa misma línea, Bert Brys, jefe del Departamento del Centro de Política y Administración Fiscal de la OCDE, afirma que “es difícil, o incluso incorrecto, hablar de buenas prácticas en el ámbito tributario, que por su naturaleza es extremadamente sensible a múltiples factores contextuales, y menos aún considerar que estas sean aplicables de manera genérica a un país dado”.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Unión Europea y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) también han auspiciado procesos de mejora de las finanzas públicas en muchos países de la región. Lo anterior también se sustenta en lo afirmado por Arenas, cuando plantea que es “particularmente importante para el proceso de adopción de las mejores

prácticas, el rol que pueden jugar los organismos multilaterales, internacionales y la academia, en el análisis en profundidad de la situación de cada país, la sistematización de buenas prácticas, el apoyo a la transferencia de conocimiento y el esfuerzo por mantener actualizado el análisis de situación de desarrollo institucional de cada ministerio de Hacienda en la región”.

En algunos casos, la cooperación de gobierno a gobierno ha permitido conocer y adoptar buenas prácticas que existen en otros territorios en materia de rectoría y gestión de las finanzas públicas. Las interacciones entre los equipos técnicos de distintas áreas homólogas de los ministerios de Hacienda proveen un espacio adecuado para el intercambio de conocimiento y el desarrollo de nuevos instrumentos y herramientas para fortalecer los sistemas de administración financiera del Estado.

Una de las limitaciones que se observaron para la realización de este trabajo, es que no existe una sistematización de las buenas prácticas a nivel internacional, ni estudios permanentes en materia de avances que tienen los diferentes países que han adoptado reformas en el ámbito de su política fiscal (ingresos, gastos y financiamiento) ni de la gestión y rectoría de las finanzas públicas. Esto ha sido corroborado por Arenas de Mesa, A. y Mosqueira, E. (2021), cuando afirman que el estudio del desarrollo institucional comparativo de los ministerios de Hacienda en América Latina constituye aún una tarea pendiente.

Asimismo, no se pudo determinar los niveles de éxito que la adopción de una práctica determinada, en el tema que nos ocupa, pudo haber generado en los diferentes países que asumieron buenas prácticas, salvo raras excepciones.

Esto así, debido a que “existe un déficit respecto del análisis comparado de la situación de los distintos ministerios de América Latina y con relación a otras latitudes”.

♦ **Dicho esto, este breve estudio puede verse como una contribución a ese necesario esfuerzo que se debe realizar, en algún momento, para la sistematización de las experiencias modélicas y buenas prácticas de gestión de las finanzas públicas en el mundo.**

### » Metodología utilizada

En términos de la metodología utilizada para la realización de este trabajo, la misma estuvo basada en cuatro elementos fundamentales:

- a) Proceso de recolección de información de fuentes secundarias.
- b) Revisión y análisis de la información recopilada.
- c) Identificación de los principales hallazgos en cuanto a rectoría y gestión de finanzas públicas a nivel internacional.
- d) Preparación de informe preliminar y presentación de resultados.

Conviene decir, en esta parte, que, en ningún caso ha habido una interpretación y manipulación de la información recopilada, lo que implica que lo que aquí se presenta fue exactamente lo que se recopiló a partir de la revisión bibliográfica, por lo que la intervención del autor fue solo para la edición, organización y depuración de dicha información.

### » Experiencias modélicas internacionales en materia de gestión y/o rectoría de las finanzas públicas

Según Arenas de Mesa, A. y Mosqueira, E. (2021), “los ministerios de Hacienda tienen por misión principal contribuir al crecimiento económico sostenible, mediante la gestión de la política fiscal y la definición —o participación en la definición— de la política macroeconómica. Para ello ejercen funciones de definición y gestión de las políticas de gastos, ingresos, deuda, tesorería y riesgos fiscales. Adicionalmente, también pueden ejercer funciones que inciden sobre insumos clave del gasto público (gestión de recursos humanos, política salarial, suministro e infraestructura pública”.

Para ejercer todas estas funciones, estos ministerios y sus equivalentes en los diferentes países, adoptan y asumen distintas experiencias que han sido probadas en otras latitudes y que han permitido mejorar la gestión financiera pública. En ese sentido, en esta parte se presentan distintos casos de experiencias modelos, así como algunas buenas prácticas que han tenido lugar en diferentes países y regiones alrededor del mundo. Conviene decir, que los casos más emblemáticos enumerados aquí son los de América Latina y Europa y algunos de la región asiática.

Por otra parte, y como antesala a los casos de estudio que veremos más adelante, a continuación, se mostrarán las funciones tradicionales de los ministerios de Hacienda, así como las funciones definidas como modernas que han asumido algunos de estos ministerios en diferentes países.

## » Modelo de funciones tradicionales:

- ◆ Estudio y análisis macroeconómico y económico.
- ◆ Diseño y ejecución de la política fiscal, presupuestaria y de gastos e ingresos públicos.
- ◆ Administración del Tesoro Público.
- ◆ Gestión de la deuda pública (nacional, internacional).
- ◆ Administración tributaria.
- ◆ Contabilidad.
- ◆ Relación con el Banco Central.
- ◆ Administración aduanera.
- ◆ Administración de empresas públicas.
- ◆ Regulación de bancos, valores, seguros (superintendencias).
- ◆ Gestión de bienes del Estado.
- ◆ Negociaciones económicas internacionales y relación con organismos económicos internacionales.
- ◆ Precios y tarifas de su competencia (sectores regulados).
- ◆ Previsión social (en particular sistemas de pensiones).

## » Modelo de funciones modernas

- ◆ Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales.
- ◆ Evaluación y control de la gestión presupuestaria y los resultados alcanzados con ellas (calidad y eficiencia de programas y del gasto público).

- ◆ Gestión de recursos humanos del sector público.
- ◆ Gestión del suministro público.
- ◆ Estadísticas de las finanzas públicas.
- ◆ Tecnologías de la información aplicadas a las finanzas públicas.
- ◆ Coordinación, articulación, diseño e impulso de políticas públicas.

En virtud de lo anterior, en lo que sigue se presenta una relación de aquellos países de América Latina que están concentrados en funciones tradicionales, los que están en transición hacia el desarrollo de funciones modernas y los que están en proceso de consolidación de sus funciones modernas. Según lo determinado por Arenas de Mesa, A. y Mosqueira, E. (2021), República Dominicana está aún concentrado en funciones tradicionales (ver Tabla 1). No obstante, el país ha realizado grandes esfuerzos para la implementación de aspectos relacionados con la gestión moderna, dentro los cuales podemos mencionar: gestión de riesgos fiscales, avances en la gestión de las estadísticas de las finanzas públicas, gestión del gasto, el Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF), entre otras.

Según estos mismos autores, “esta situación evidencia el gran desafío que enfrentan aún los ministerios de Hacienda de la mayoría de los países de la región y el largo camino que deben recorrer para lograr consolidar una institucionalidad capaz de establecer condiciones de sostenibilidad en las finanzas públicas y de los compromisos del Estado con los ciudadanos, constituyéndose en un factor de impulso del desarrollo económico y social”.

## » Casos en América Latina

Una primera buena práctica que se puede mencionar aquí, y que se implementó en la mayoría de los países de

América Latina y el Caribe, la cual buscaba contrarrestar los efectos del covid-19 y los riesgos sanitarios asociados a esta pandemia, fueron los planes fiscales a través de los cuales se destinó una cantidad importante de recursos para mitigar la incidencia de la crisis sanitaria en la población vulnerable de los países de la región. Así, y según las estimaciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2020), el gasto total asignado por los ministerios de Hacienda para combatir la crisis sanitaria alcanzó un 4.3 % del producto interno bruto (PIB) latinoamericano. La Tabla 2 muestra los montos asignados por cada país a los planes fiscales. Dentro de los países que mayor porcentaje de recursos dedicó a los planes fiscales están: El Salvador con un 11.1 %; Brasil con 8.5 % y Perú con un 6.0 %. Por el contrario, los niveles más bajos de gasto dedicado a enfrentar la pandemia se observaron en República Dominicana, con un reducido 0.7 %; Costa Rica con 0.9 % y México con 1.1 %.

De su lado, la Tabla 3 recoge un detalle de las experiencias que pueden considerarse como modelos o buenas prácticas de gestión y rectoría de las finanzas públicas que fueron implementadas en diferentes países de América Latina seleccionados. En este caso, se recopiló información de siete (7) países de la región latinoamericana, en torno a un conjunto de perspectivas que se establecieron previamente.

TABLA 1 CLASIFICACIÓN SEGÚN FUNCIONES TRADICIONALES, EN TRANSICIÓN O MODERNAS	
Países en proceso de consolidación de funciones modernas	Brasil
	Chile
	México
	Perú
Países en transición hacia el desarrollo de funciones modernas	Argentina
	Colombia
Países concentrados en funciones tradicionales	Bolivia
	Costa Rica
	Ecuador
	El Salvador
	Guatemala
	Haití
	Honduras
	Nicaragua
	Panamá
	Paraguay
	República Dominicana
Uruguay	

Fuente: elaboración propia

Estas fueron:

- ◆ Los fundamentos, paradigmas conceptuales o modelos que han utilizado dichos países para la gestión y rectoría de las finanzas públicas.
- ◆ Las estrategias que han aplicado para la gestión y rectoría de las finanzas públicas, esto es, programas o proyectos.
- ◆ Éxitos alcanzados en materia de gestión o rectoría de las finanzas públicas.
- ◆ La organización y estructuración del modelo para la gestión y rectoría de las finanzas públicas.
- ◆ El perfil y rol del Ministerio o instancia para la gestión y rectoría de las finanzas públicas.

Conviene aclarar, que no toda la información requerida previamente estuvo disponible en el proceso de estudio y análisis para la elaboración de este documento. Ejemplo de esto es el referido al “Modelo de organización y articulación de la política para la gestión o rectoría de las finanzas públicas” y el que plantea la determinación de los “Éxitos alcanzados...” con la implementación de una buena práctica o la adopción de una experiencia modélica.

**Tabla 2**

**PLANES FISCALES DE EMERGENCIA  
PARA ENFRENTAR EL COVID-19**

Países	Montos de los planes fiscales
América Latina	4.3
Argentina	5.5
Bolivia (Estado plurinacional de)	4.9
Brasil	8.5
Chile	5.7
Colombia	3.7
Costa Rica	0.9
Ecuador	3.5
El Salvador	11.1
Guatemala	2.5
Haití	4.0
Honduras	4.3
México	1.1
Panamá	3.7
Paraguay	4.5
Perú	6.0
República Dominicana	0.7
Uruguay	1.6

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3**

**Matriz de correlación o comparación de los modelos para la gestión y rectoría de las finanzas públicas (manejo de la política de ingreso, gasto y financiamiento)**

País	Variables comparativas					Otros aspectos relevantes comparativos
	Enfoque conceptual o fundamentos teóricos utilizados para la gestión y rectoría de las finanzas públicas	Estrategias implementadas (programas o proyectos)	Éxitos alcanzados en materia de gestión o rectoría de las finanzas públicas	Modelo de organización y/o articulación de la política para la gestión o rectoría de las finanzas públicas	Marco jurídico-legal en que se sustentan (ver Tabla 4)	
<b>BRASIL</b>	<p>Establecimiento del Laboratorio de Innovación Financiera</p> <p>Establecimiento de sistemas integrados de administración financiera.</p> <p>Creación de la Unidad de Inteligencia Fiscal.</p>	<p>A través de esta estrategia se promueve el diálogo multisectorial sobre cómo el sector público y el privado pueden colaborar para apoyar el desarrollo sostenible a través de las finanzas.</p>	<p>Brasil se ha colocado con un nivel avanzado en la implementación de este sistema.</p> <p>La ejecución de operaciones conjuntas ha sido extremadamente productiva, por medio de las cuales, esquemas de ilícitos tributarios, financieros y aduaneros a nivel nacional e internacional vienen siendo interrumpidos.</p>			
<b>CHILE</b>	<p>Proceso de fusión de organismos públicos vinculados con el Ministerio de Hacienda.</p> <p>Establecimiento de sistemas integrados de administración financiera.</p>	<p>Superintendencia de Bancos e instituciones financieras y la Superintendencia de Valores y Seguros en Chile, ambas dependientes del Ministerio de Hacienda, que a partir de junio de 2019 pasaron a formar la Comisión del Mercado Financiero (CMF).</p>	<p>Chile se ha colocado con un nivel avanzado en la implementación de este sistema.</p>			
<b>ARGENTINA</b>	<p>Establecimiento de sistemas integrados de administración financiera.</p>		<p>Argentina se ha colocado con un nivel avanzado en la implementación de este sistema.</p>			

Continúa... 

<p><b>COLOMBIA</b></p>	<p>Diseño e implementación de un modelo conceptual para el establecimiento de un Sistema de Gestión Financiera Pública (SGFP).</p> <p>Proyecto de reforma tributaria titulado “ELISSA”, cuyas siglas tienen por significado: equidad, limpieza, sencillez, seducción y adaptación a estándares internacionales.</p> <p>Creación del Portal Central de Transparencia Fiscal.</p> <p>Creación de la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (fortalecimiento de la supervisión y regulación del mercado financiero).</p> <p>Creación de Comisión de Estudio del Sistema Tributario Territorial (2018).</p>	<p>Política Nacional de Información para la Gestión Financiera Pública (CONPES 4008). Organización institucional.</p> <p>Consistencia de los marcos metodológicos y conceptuales con los que se registra, compila y divulga la información para la GFP.</p> <p>Adopción de una visión conjunta en el manejo de los sistemas de información que la soportan.</p> <p>Este proyecto tenía por finalidad conllevar a una reforma tributaria en el país para eliminar todas las desigualdades adicionales que genera la tributación.</p> <p>Regulación de bancos, valores y seguros.</p>	<p>Como resultado final de las reformas a la GFP y la implantación de un SIGFP, “la toma de decisiones de política fiscal y de GFP dispondría de información oportuna y mayor cantidad de herramientas analíticas para la consecución de los objetivos inicialmente planteados, a saber: (i) el mantenimiento de una posición fiscal sostenible; (ii) la asignación efectiva de los recursos de acuerdo con las prioridades de política pública; y (III) la entrega eficiente de bienes y servicios públicos”.</p>	<p>Articulación de sistemas, subsistemas y entidades componentes del SIGFP, en torno a la información financiera pública.</p>	<p>Implementado a partir de lo establecido por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 4008).</p> <p>Ley 1753 del 2015.</p> <p>Ley 1444 del 2011</p>	<p>Proceso que se encuentra en implementación.</p>
<p><b>MÉXICO</b></p>	<p>Medición del gasto tributario<sup>1</sup></p>	<p>Utilización de método de cálculo de la pérdida de ingresos, que consiste en estimar el monto de recursos que se deja de percibir debido a la aplicación de un tratamiento fiscal diferencial.</p>			<p>Implementado a partir de lo establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a partir de lo que se denomina como Renuncias Recaudatorias<sup>2</sup></p>	

1 La República Dominicana también ha estado implementando, con éxito, esta buena práctica.

2 Las renuncias recaudatorias incluyen el impuesto sobre la renta (empresarial y de las personas físicas), el impuesto sobre el valor agregado, los impuestos especiales y los estímulos fiscales, provenientes tanto de leyes impositivas de ámbito federal como de decretos presidenciales. Estos impuestos son desagregados por la aplicación de tratamientos diferenciales de diversa naturaleza, como deducciones, exenciones, regímenes especiales o sectoriales (incluidas las tasas reducidas), diferimientos y facilidades administrativas (incluido el subsidio para el empleo), y por tratamientos específicos según el sector económico, el nivel de ingresos, el decil de ingreso o el sexo, entre otros”.

<p><b>PERÚ</b></p>	<p>Creación de una Dirección de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas de Perú.</p> <p>Reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales (en 2019 se incorporó como función del MEF el control de riesgos fiscales y financieros).</p> <p>Decreto Legislativo Marco de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal</p>	<p>Diseño de una estrategia que permite realizar análisis técnico y financiero sobre las políticas para el ingreso de recursos humanos al sector público.</p> <p>La práctica de establecer reglas fiscales y gestión de riesgos fiscales es una constante en América Latina.</p> <p>Se implementaron tres acciones a destacar: 1) Se perfeccionó la regla fiscal creada en 2013, 2) Se estableció el Marco macroeconómico multianual y actualización de proyecciones macrofiscales y una evaluación del sistema tributario, y 3) Se creó el Fondo de Infraestructura Pública y Servicios Públicos.</p>				<p>Cabe destacar que el gasto en recursos humanos representa una fracción muy importante del presupuesto en cualquiera de los países de la región.</p>
<p><b>COSTA RICA</b></p>	<p>Marco Conceptual para la Clasificación del Gasto Público en Cambio Climático.</p>	<p>Establecimiento de “clasificadores funcionales de cambio climático”.</p>				

<p><b>AMÉRICA LATINA</b></p>	<p>Implementación de reglas fiscales<sup>3</sup> (conjunto de limitaciones a largo plazo sobre la política fiscal para garantizar la credibilidad del compromiso con la disciplina fiscal. Estas reglas plantean límites numéricos sobre un agregado presupuestario -por ejemplo, nivel de deuda pública, déficit, crecimiento del gasto público-)<sup>4</sup>.</p> <p>Establecimiento de instituciones fiscales independientes (IFI).</p> <p>Modernización de Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF).</p> <p>Tecnologías de la información aplicada a las finanzas públicas.</p>	<p>La reforma y modernización de los sistemas integrados de administración financiera pública ha sido un proceso adoptado por la mayoría de los países de América Latina desde los años 70 hasta este momento, considerándose una buena práctica que ha permitido mejorar el desempeño de los ministerios de Hacienda y sus equivalentes en la región.</p> <p>En el caso de México, y específicamente en el 2012, mediante Reglamento Interior de la SHCP pasan a la Subsecretaría de Egresos: i) Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicaciones; ii) Dirección General Adjunta de Acceso a la Información y Apoyo Técnico de la Subsecretaría de Egresos, y iii) Coordinación General de Calidad y Seguridad de la Información.</p> <p>Esto también aplica para Brasil y Belice.</p>	<p>Se plantea como una buena práctica que ha sido implementada en algunos países de América Latina, tales como México, Chile, Colombia, Perú y Brasil.</p>	<p>Estas IFI contribuyen a transparentar y discutir el desempeño presupuestario y la sostenibilidad fiscal.</p>		<p>Procesos apoyados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</p>
------------------------------	--	--	--	---	--	---

Fuente: elaboración propia

3 Ver: Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe (2022).

4 Para ver cuáles países han implementado reglas fiscales en América Latina, se sugiere ver la sección que se encuentra después de la Tabla

## » Sobre las reglas fiscales

A continuación, se presentan los cuatro tipos de reglas fiscales que existen, así como los países que las estuvieron implementando hasta enero del 2020:

### Reglas de gasto

- ◆ Total (Perú)
- ◆ Primario (Brasil, Granada)
- ◆ Primario corriente (Paraguay)
- ◆ Primario corriente con exclusiones (Argentina, Ecuador, Panamá)
- ◆ Corriente nominal (Bahamas, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Paraguay)
- ◆ Corriente estructural (México)
- ◆ En salarios (Granada, Jamaica, Paraguay)

### Reglas de balance

- ◆ Primario (Brasil, Ecuador, el Salvador, Granada)
- ◆ Global (Bahamas, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú)
- ◆ Global con excepciones (México)
- ◆ Estructural (Chile, Colombia)

### Reglas de deuda

- ◆ Bruta (Argentina subnacional, Bahamas, Brasil subnacional, Ecuador, el Salvador, Granada, Jamaica, Perú)
- ◆ Neta (Panamá, Uruguay)

### Reglas de ingreso

- ◆ Carga tributaria mínima (El Salvador)

◆ **Conviene decir, en esta parte, que “La identificación de las ventajas y desventajas relativas de cada tipo de regla fiscal pone en evidencia que no existe una regla ideal de aplicación universal y es por ello que la mayoría de los países han decidido adoptar una combinación de reglas en simultáneo” (CEPAL, 2022).**

Otro análisis que hemos introducido en este trabajo es el concerniente a la comparación de siete ministerios y secretarías de Hacienda o sus equivalentes de países de América Latina, en donde se destacan, principalmente, sus marcos legales, estructura organizativa, su misión institucional y funciones que realizan (ver tabla 4).

## Tabla 4

**Cuadro comparativo caracterización de los ministerios de Hacienda o sus equivalentes en países de América Latina seleccionados**

País(es)	Marcos legales que rigen la gestión financiera pública	Denominación y estructura orgánica	Misión/ Visión/ Funciones
<b>BRASIL</b>	Constitución Federal: Plan Plurianual (PPA), Ley de Directrices de Presupuesto, Ley Anual de Presupuesto. Ley de Responsabilidad Fiscal, y otras leyes complementarias.	Secretaría Especial de Hacienda, dependiente del Ministerio de Economía	Responsable por la formulación y ejecución de la política económica de Brasil. Su área de actuación comprende asuntos diversos, entre los cuales se destacan: moneda, crédito e instituciones financieras; política y administración tributaria; administración financiera y contabilidad pública; deuda pública; negociaciones económicas internacionales; precios en general; tarifas públicas y administradas; fiscalización y control del comercio exterior; y acompañamiento de la coyuntura económica.

<p><b>CHILE</b></p>	<p>Constitución Política. Ley de Administración Financiera del Estado. Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General. Ley del Ministerio de Hacienda. Ley de Presupuesto.</p>	<p>Ministerio de Hacienda. Las áreas están gerenciadas por COORDINADORES. Para la ejecución de dichas políticas, el Ministerio de Hacienda tiene como organismos descentralizados a la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y a la Tesorería General de la República. Además, como organismos relacionados dependientes al Servicio Nacional de Aduanas, Servicio de Impuestos Internos, Dirección Nacional del Servicio Civil, Dirección de Compras y Contrataciones Públicas, Superintendencia de Casinos de Juego, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Banco Estado, entre otras.</p>	<p>Misión: Gestionar eficientemente los recursos públicos a través de un Estado moderno al servicio de la ciudadanía; generando condiciones de estabilidad, transparencia y competitividad en una economía integrada internacionalmente que promuevan un crecimiento sustentable e inclusivo.</p>
<p><b>ARGENTINA</b></p>	<p>Constitución de la República. Ley Orgánica de los ministerios. Decreto 42/1981 del presidente.</p>	<p>Secretaría de Hacienda: Subsecretaría de Presupuesto/ Subsecretaría de Ingresos Públicos/ Subsecretaría de Coordinación Fiscal y Provincial.</p>	<p>Trabajamos en la administración de los ingresos y gastos del Sector Público Nacional en sus distintas etapas: formulación, programación, ejecución y evaluación presupuestaria.</p>
<p><b>COLOMBIA</b></p>	<p>Constitución Política. Decreto único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público. Ley para el Marco Fiscal de Mediano Plazo (horizonte de 10 años).</p>	<p>Ministerio de Hacienda y Crédito Público.</p>	<p>Misión: "Coordinar la política macroeconómica; define, formula y ejecuta la política fiscal del país; incide en los sectores económicos, gubernamentales y políticos; gestiona los recursos públicos de la nación, desde la perspectiva presupuestal y financiera, mediante actuaciones transparentes, personal competente y procesos eficientes".</p>
<p><b>MÉXICO</b></p>	<p>Constitución Política. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Ley de Planeación.</p>	<p>Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La estructura organizativa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público exhibe un esquema funcional orientado al diseño de las políticas, tanto de ingresos como de egresos y de crédito público. Además, incorporan a la Tesorería de la Federación, encargada de mediar entre el Servicio de Administración Tributaria y las distintas dependencias del Estado a las que se dirigen los fondos. También se incluye a la Procuraduría Fiscal, dependencia que se encarga de investigar delitos fiscales.</p>	<p>Misión: Proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingresos y deuda pública, para consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar.</p>

<b>PERÚ</b>	Constitución Política de Perú. Decreto Legislativo Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Marco de Responsabilidad y Transparencia Fiscal del Sector Público No Financiero.	Ministerio de Economía y Finanzas	<p>Planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política fiscal, financiación, endeudamiento, presupuesto y tesorería. Planear, dirigir y controlar las políticas de la actividad empresarial financiera del Estado, así como armonizar la actividad económica.</p> <p>Planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política arancelaria.</p> <p>Administrar con eficiencia los recursos públicos del Estado.</p> <p>Crear estrategias para una buena actividad económica a favor de la población.</p>
<b>URUGUAY</b>	Constitución de la República de Uruguay. Ley de Contabilidad y Administración Financiera.	Ministerio de Economía y Finanzas	<p>Misión: "Al Ministerio de Economía y Finanzas le compete la conducción superior de la política nacional económica, financiera y comercial; coordina la política fiscal, su planificación y efectúa la programación y el control de su ejecución, así como la administración de los recursos públicos de todo origen de acuerdo con prioridades establecidas, promoviendo el desarrollo económico y social del país" (Plan Estratégico).</p>
<b>HONDURAS</b>	Constitución. Ley Orgánica del Presupuesto. Ley para el Establecimiento de una Visión País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras.	Secretaría de Finanzas	<p>Es la institución del Estado encargada de la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas relacionadas con las finanzas públicas y el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República; lo relativo a la deuda pública, la programación de la inversión pública.</p>
<b>BELICE</b>	Constitución de Belice. Ley de Finanzas y Auditorías.	Ministerio de Finanzas	<p>Misión: Asesorar, coordinar e implementar las políticas y programas económicos y fiscales del Gobierno, incluida la generación y asignación de recursos financieros para proporcionar servicios públicos apropiados y contribuir al desarrollo general de Belice.</p>

Fuente: elaboración propia

## » Caso de Asia

**Tabla 5**

**Matriz de correlación o comparación de los modelos para la gestión y rectoría de las finanzas públicas (manejo de la política de ingreso, gasto y financiamiento)**

País(es)	Variables comparativas					
	Enfoque conceptual o fundamentos teóricos utilizados para la gestión y rectoría de las finanzas públicas	Estrategias implementadas (programas o proyectos)	Éxitos alcanzados en materia de gestión y rectoría de las finanzas públicas	Modelo de organización y articulación de la política para la gestión o rectoría de las finanzas públicas	Marco jurídico-legal en que se sustentan (ver Tabla 4)	Otros aspectos relevantes comparativos
ASIA	<p>Foro de Reformas Financieras para el Desarrollo Económico en Asia (FRED I).</p> <p>Foro de Reformas Financieras para el Desarrollo Económico en Asia (FRED II).</p>	<p>Explorar el rol clave de los participantes en la cadena de suministros de la información financiera.</p> <p>Enfocado principalmente en el rol del sector público y la necesidad de una gestión financiera pública más robusta para ayudar al crecimiento de los países de la región.</p>				<p>Iniciativa conjunta entre la Confederación de Contadores de Asia y del Pacífico (CAPA) y el Banco Mundial.</p>

Fuente: elaboración propia

## » Casos en Europa

En términos generales, a continuación, se presentan los principales hallazgos y resultados que se visualizan como buenas prácticas en cuanto a rectoría y gestión de las finanzas públicas a nivel internacional (no existe un orden de importancia en las buenas prácticas que aquí se presentan):

- ◆ **Marco Inclusivo para la Implementación de los Proyectos BEPS (OCDE-G20):** Instrumento de fiscalidad internacional para combatir las estrategias utilizadas por empresas multinacionales que intentan aprovecharse de las diferencias de los sistemas fiscales, trasladando sus beneficios a países de escasa o nula tributación para eludir el pago del impuesto sobre sociedades. Esta herramienta ha sido implementada en una gran cantidad de países, sobre todo en América Latina y el Caribe, incluyendo República Dominicana (2018).

- 
- ◆ **Evaluaciones PEFA - Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA).** herramienta para evaluar el estado de la gestión financiera pública. Una evaluación PEFA ofrece un análisis exhaustivo, coherente y basado en la evidencia de desempeño de la GFP en un punto específico en el tiempo. Es importante destacar que la República Dominicana ha sido evaluada en seis ocasiones bajo esta metodología, durante los años 2007, 2009 (autoevaluación), 2010, 2012, 2016 y 2022.
  - ◆ **Evaluaciones del Gasto Público.** Las evaluaciones del Gasto Público, sobre todo en países de Europa, han permitido reducir los déficits fiscales de manera significativa. Por ejemplo, en los Países Bajos se llevó a cabo una evaluación para medir la calidad del gasto público, esto con el objetivo de formular de manera independiente opciones de reformas para la generación de un ahorro de 20 % a lo largo de cuatro años. Las propuestas de reformas tenían un potencial estimado de 35 mil millones de euros, que equivalía al 12 % del gasto del gobierno central y seguridad social. Igual ocurrió en Irlanda y Portugal.
  - ◆ **Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIRESF).** Se presenta como una buena práctica por su rol en lo relativo a la opinión que da sobre el índice de revalorización de las pensiones (IRP), a partir de los valores calculados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social en España. Aquí también se habla de las instituciones fiscales independientes.
  - ◆ **Evaluación Diagnóstica de la Administración Tributaria (TADAT).** Estas constituyen evaluaciones diagnósticas de la Administración Tributaria. El objetivo de esta herramienta es brindar una manera estandarizada de evaluar la solidez de los componentes fundamentales del sistema de administración tributaria de un país y su nivel de madurez en el contexto de la buena práctica internacional.
  - ◆ **Utilización de microsimuladores (el caso de EUROMOD).** Simulador generado por el Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas de la Universidad de Essex en Reino Unido, el cual permite a los investigadores y responsables de las políticas, calcular de manera comparativa, los efectos de los impuestos y los beneficios en los ingresos de los hogares, así como los incentivos laborales para la población en cada país. Es un modelo estativo que utiliza microdatos de individuos y hogares y calcula los efectos de las reglas impositivas.
  - ◆ **Implementación de Sistemas de Costeo de la Gestión Financiera Pública.** Estos sistemas han permitido identificar las distorsiones que pueden existir alrededor de los costos de los bienes y servicios públicos, así como los niveles de ineficiencia en la productividad de las instituciones vinculadas a la gestión.
  - ◆ **Implementación de la Gestión Financiera Pública Verde.** La presupuestación verde (green budgeting) es un conjunto de estrategias y herramientas presupuestarias que ayudan a los responsables de la formulación de políticas públicas a medir sus resultados y a tener una comprensión más clara del impacto ambiental y climático del gasto público. Buena práctica alrededor de la Gestión Financiera Pública Verde se puede observar en el Reino Unido, en donde se ha establecido un marco de gasto de mediano plazo verde, con identificación y transparencia de los riesgos económicos y fiscales del cambio climático, con los impactos en la deuda pública, con escenarios alternativos, rangos probabilísticos y análisis de sensibilidad, para alcanzar emisiones netas cero de carbono al 2050.

- ◆ **Gobernanza Fiscal Europea:** conjunto de reglas, reglamentos y procedimientos, que pueden ser englobados en el término “marco fiscal” o “fiscal framework” -en inglés-, que determinan la configuración de elementos comunes en la gestión fiscal de los países de la Unión Europea, en particular establecen un punto de referencia para su planificación, aprobación, así como su monitoreo y evaluación. Los principales objetivos de un marco fiscal son: sostener la disciplina fiscal para alcanzar un objetivo prudente de la deuda y permitir que la flexibilidad a corto plazo de la política fiscal pueda reaccionar a los ciclos y los *shocks*.
- ◆ Plan Integral de Prevención y Corrección del Fraude Fiscal, Laboral y de Seguridad Social (Política de Administración Tributaria). Este plan se implementó en España en un esfuerzo conjunto entre la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), la Inspección del Trabajo y la Seguridad Social, y la Tesorería General de la Seguridad Social.
- ◆ Otro caso de buena práctica en España es la adopción de **Sistemas de Inteligencia Fiscal (Política de Administración Tributaria/ Subárea de Cumplimiento)**. Este sistema, definido como HERMES, es una herramienta de inteligencia empresarial que permite realizar análisis de riesgos, y que se alimenta de la información existente del sistema ZUJAR. Además, esta herramienta valora el riesgo, sirve como gestor de minería de datos y permite hacer estudios de cumplimiento, al tiempo que dota a la AEAT de elementos para realizar políticas más selectivas de inspección y favorecen el cumplimiento voluntario.

## » Caso Canadá

En el caso de Canadá, existe una buena práctica que vale la pena citar en este trabajo; se trata de la **Defensoría de Compras Públicas** -entidad *sui generis* del Gobierno de ese país- la cual fue creada “para solucionar problemas como el establecimiento de un sistema de adquisición que se limitaba a la prestación de mecanismos diseñados para los proveedores que se ocupan de los pequeños contratos, la ausencia de un mecanismo de disputa neutral de resolución que esté disponible para los departamentos y proveedores de contratos de valor menor y la falta de un cuerpo de vigilancia específico para las adquisiciones federales.

La **Defensoría de Compras Públicas** es una entidad de carácter autónomo en el Sistema Federal Canadiense y su mandato le otorga la responsabilidad de revisar las quejas con respecto a la concesión y administración de los contratos, asegurar que haya mecanismos alternativos para la Resolución Alternativa de Disputas (ADR), y revisar las prácticas de contratación de cada departamento para la adquisición de bienes y servicios. Su misión institucional es promover la igualdad, la apertura y la transparencia en la contratación federal y para ello utiliza una metodología consistente en tres pasos que son: **educar, facilitar e investigar**.

## » Consideraciones finales

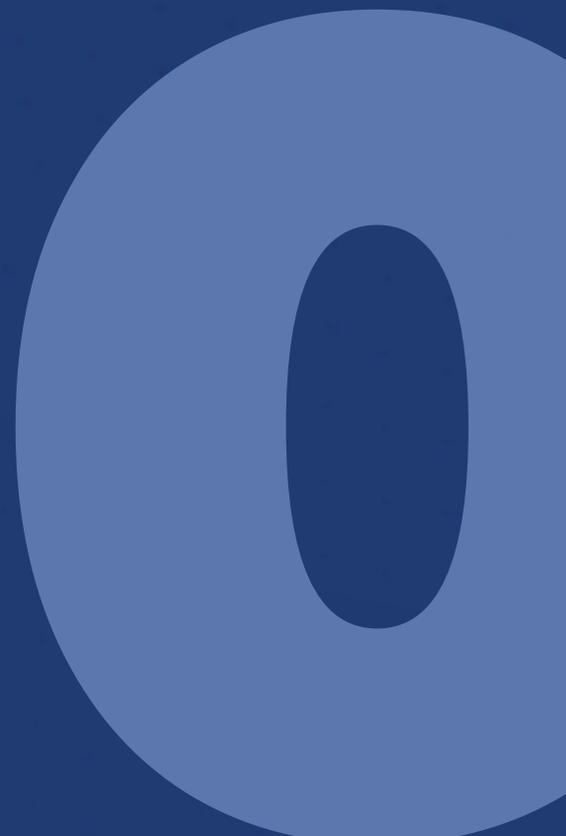
- ◆ Los principales hallazgos indican que en los países de América Latina y el Caribe se ha avanzado bastante en cuanto a las reformas vinculadas a la gestión financiera pública (GFP), pero se espera que haya reformas de segunda generación. En una nueva generación de reformas de la GFP será importante incluir la adopción de normas internacionales de contabilidad del sector público para elevar la credibilidad de la información financiera, así como la instauración de sistemas eficaces de costos de los servicios públicos.
- ◆ El intercambio de experiencias entre países se plantea como un instrumento que ha sido útil en el proceso de mejora en la gestión financiera pública, en particular, se mencionan los casos del Foro de Tesorerías Gubernamentales de América Latina (FOTEGAL) y el Foro de Contadurías Gubernamentales de América Latina (FOCAL).
- ◆ «En torno a la política macrofiscal, es necesario transparentar los riesgos fiscales asociados con los pasivos contingentes relativos a la seguridad social; las pensiones públicas; las asociaciones público-privadas; los desastres naturales; las finanzas de los gobiernos subnacionales; la volatilidad de los ingresos públicos, particularmente en los países ricos en recursos naturales, y el moderado crecimiento de los países desarrollados, mediante el intercambio de información sobre la GFP» (Pimenta, C. y Pessoa, M., 2015).
- ◆ En la República Dominicana desde el año 2014 fue realizado el levantamiento para el primer mapeo de los riesgos fiscales; el país ha tenido importantes avances en la implementación de herramientas para el análisis de las fuentes principales de riesgo fiscal. Asimismo, ha progresado en la implementación de políticas de mitigación que apuntan a reducir el impacto financiero de la materialización de los riesgos fiscales y el establecimiento de controles para reducir la probabilidad de ocurrencia de algunos de ellos. A partir del 2017 se comenzaron a desarrollar metodologías de cuantificación para los riesgos fiscales y desde el 2018 se publica el Informe de Riesgos Fiscales, documento anual oficial que abarca el análisis de riesgos por choques macroeconómicos y aquellos asociados a los pasivos contingentes.
- ◆ La mayoría de los países de la región han emprendido reformas para mejorar sus indicadores de desempeño en materia de gestión financiera; integrar mejor la gestión de caja y de deuda; mejorar aún más la gestión de liquidez mediante la instauración de una Cuenta Única del Tesoro más eficiente; adoptar las normas internacionales de contabilidad del sector público; implementar la gestión de costos en el sector público; integrar más los sistemas de información sobre administración financiera e implantar un régimen de contrataciones públicas más transparente y eficiente. Dentro de este aspecto, es relevante indicar que en la recién evaluación PEFA 2022 se destacan como fortalezas del país: el uso de la CUT para centralizar todos los ingresos a través de la Tesorería

Nacional y el registro de los procesos de adquisiciones públicas en todos sus momentos a través del Portal Transaccional.

- ◆ El objetivo general de estas reformas es asignar y emplear los recursos financieros públicos de forma más eficiente, eficaz y transparente; medir y manejar riesgos fiscales y mejorar la formulación de las políticas fiscales y de gestión pública, sobre la base de información financiera fiable, integral y oportuna.
- ◆ Uno de los problemas más importantes de la región latinoamericana es la necesidad de contar con más indicadores cuantitativos y basados en resultados para medir la productividad de la GFP. Esto se vincula con la medición del desempeño de la GFP.
- ◆ No existe un modelo de ley(es) presupuestal(es) que se pueda aplicar indistintamente a todos los países. Cada país debe tener en cuenta sus condiciones legales, políticas e institucionales para diseñar su propio sistema presupuestal.
- ◆ A nivel macrofiscal, una buena GFP en América Latina es una condición previa para lograr una gestión macroeconómica eficaz y un desarrollo económico sostenible, debido a que la información financiera, los procesos reglas son esenciales para dar sustento a las decisiones de política macrofiscal y proporcionar los instrumentos necesarios para aplicar tales decisiones, promover la disciplina fiscal y garantizar la eficiencia del gasto público.
- ◆ La creación de instituciones fiscales independientes se presenta como una buena práctica en la Unión Europea, aunque su aparición en América Latina ha sido escasa, al igual que los sistemas de inteligencia fiscal.
- ◆ Existe el desafío de impulsar una GFP Verde, lo que significaría adaptar gradualmente las prácticas ya existentes de GFP para hacerlas sensibles al medioambiente y al clima, lo cual incluye la gestión de desastres asociados a un clima cambiante, y así integrar los objetivos climáticos en las prácticas, procesos y sistemas de la GFP, promoviendo la evaluación de los resultados e impactos ambientales de las políticas públicas a partir del análisis de los gastos e ingresos públicos.
- ◆ Entre algunos de los avances recientes en GFP Verde se puede mencionar la creación en 2019 de la Coalición de Ministros de Finanzas para la Acción Climática, destinada a fomentar el compromiso para una transición hacia un desarrollo sostenible, bajo en carbono y resiliente. Adicionalmente, en agosto de 2022, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) puso en marcha una Plataforma Regional de Cambio Climático de Ministerios de Hacienda, Economía y Finanzas. Los objetivos de estas redes incluyen, entre otros, tener en cuenta el cambio climático en la política macroeconómica, la planificación fiscal, el presupuesto, la gestión de la inversión pública y las prácticas de adquisiciones públicas (Pimenta, 2022).

# **Desempeño de la política fiscal en el contexto de la República Dominicana**

---





## **IV. Desempeño de la política fiscal en el contexto de la República Dominicana**

---



## » El desempeño de la política fiscal en el contexto de desarrollo económico, político y social de la República Dominicana

### Contexto internacional

En los últimos tiempos, la actividad económica mundial ha estado experimentando una desaceleración generalizada y más acentuada de lo previsto, con la inflación más alta registrada en varios decenios. Los duros golpes de la invasión rusa de Ucrania, la persistencia de la pandemia de COVID-19, la crisis del costo de vida, el endurecimiento de las condiciones monetarias en la mayoría de las regiones y las recientes turbulencias financieras en múltiples instituciones bancarias estadounidenses y europeas, han incidido notablemente sobre el desarrollo

de la demanda interna y han contribuido al deterioro de las perspectivas de crecimiento mundial.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), los pronósticos apuntan a que el crecimiento mundial tocará fondo al situarse en 2.8 % en el 2023, para luego aumentar ligeramente a 3.0 % en 2024. Se prevé que las economías avanzadas experimenten una desaceleración del crecimiento especialmente pronunciada, desde el 2.7 % en 2022 al 1.3 % en 2023.

### Índice mensual de actividad económica (Variación interanual, en %)



Fuente: Banco Central de la República Dominicana (BCRD).

<sup>5</sup> Perspectivas de la Economía Mundial, abril 2023: Una recuperación accidentada. Fondo Monetario Internacional.

No obstante, a pesar de que la balanza de riesgos continúa sesgada a la baja, las presiones inflacionarias que caracterizaron al convulso panorama económico mundial en el 2022 han empezado a disiparse, mostrando signos de debilitamiento en la medida en que se han corregido las disrupciones a la cadena global de suministros y en que se han moderado los precios de la materia prima, especialmente las cotizaciones del petróleo. Según el FMI, la inflación mundial disminuirá, aunque más lentamente de lo previsto inicialmente de 8.7 % en 2022 a 7.0 % en 2023 y 4.9 % en 2024.

Por su parte, las necesidades brutas de financiamiento a escala global han permanecido elevadas, conforme a lo previsto tras superar la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia. Consecuentemente, los niveles de endeudamiento mundial continúan excepcionalmente elevados, insuflados por las repercusiones inflacionarias de la invasión rusa a Ucrania y su impacto presupuestario, que ha frenado la consolidación fiscal iniciada de forma cuasi sincronizada en 2021. A razón de esto, las más recientes estimaciones del Fondo Monetario Internacional prevén que los déficits públicos alrededor del globo promedien 5 % del producto interno bruto (PIB) en 2023, profundizándose en las regiones que cuentan con un espacio fiscal limitado para amortiguar la subida en los tipos de interés y la cre-

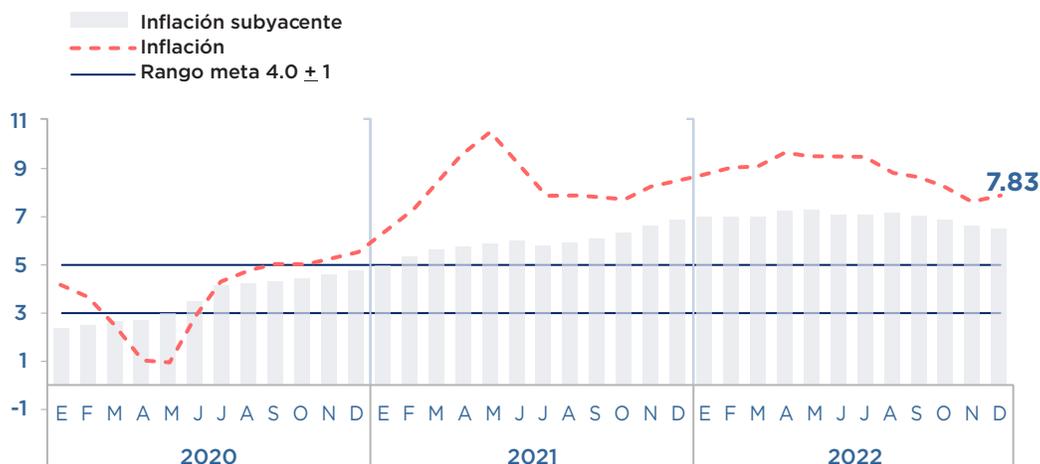
ciente demanda de recursos para relanzar la economía y combatir la coyuntura inflacionaria.

## » Contexto doméstico

Enfrentar las repercusiones inflacionarias de los cuellos de botella en la cadena global de suministros del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania y de las presiones de demanda interna en los distintos países, conllevó el endurecimiento sincronizado de las condiciones financieras globales y nacionales. Acorde a esta coyuntura y durante el transcurso del año 2022, el programa nacional de restricción monetaria incrementó gradualmente la tasa de política hasta 8.50 %, 550 puntos básicos por encima de la tasa de referencia vigente al cierre del 2021.

El efecto rezagado de este cambio de postura, aunado a las persistentes tendencias inflacionarias pesó sobre el desenvolvimiento de la actividad económica doméstica, la cual evidenció una desaceleración hacia el último cuatrimestre del año, acotando el crecimiento económico del 2022 a 4.9 % en términos reales. Por su parte, las persistentes presiones inflacionarias externas, que se mantuvieron protagonizando sus efectos durante el transcurso de año, ubicaron la inflación promedio y al cierre de año 2022 en 8.8 % y 7.8 %, respectivamente, por encima del rango meta de 4.0 %  $\pm$  1.0 %.

### Inflación interanual (2020-2022, en %)



Fuente: Banco Central de la República Dominicana (BCRD).

No obstante, los choques de costo en la cadena logística mundial, así como las presiones de demanda interna mostraron signos de debilitamiento hacia el cierre del 2022, lo cual incidió positivamente sobre el comportamiento de la inflación subyacente, aquella que mejor refleja los movimientos de precios asociados a las condiciones monetarias de la economía. Atendiendo a esto, la inflación subyacente se ubicó en 6.6 % al cerrar el año 2022, por debajo del pico de 7.29 % registrado en mayo.

Por otro lado, las actividades generadoras de divisas como el turismo, las exportaciones nacionales y de zonas francas, el envío de remesas de la diáspora dominicana y la inversión extranjera directa, se mantuvieron con un desempeño positivo durante el transcurso del 2022. Esto contribuyó al robustecimiento de las reservas internacionales, que superaron los US\$ 14,436.5 millones al cerrar el año, y contuvo el deslizamiento de la moneda aportando a la relativa estabilidad del tipo de cambio, el cual cerró el año con una apreciación en torno al 2.6 %. Esta dinámica apreciadora actuó como un ancla nominal que mitigó parcialmente el incremento en los precios domésticos.

En lo que va del año 2023, el desarrollo de la actividad económica doméstica continúa mostrando signos de desaceleración conforme a las previsiones, fruto del debilitamiento de la demanda interna y el deterioro del panorama internacional. Dichos factores se asocian al endurecimiento de las condiciones financieras para mitigar las presiones inflacionarias, y recientemente, a la incertidumbre provocada por el resquebrajo de varias instituciones financieras en EE. UU. y Europa.

Como consecuencia, el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) ha registrado expansiones interanuales de 0.4 %, 1.8 %, 2.1 % y 0.3 %, en los

meses de enero, febrero, marzo y abril, respectivamente, resultados que apuntan a un crecimiento acumulado de 1.2 % al cabo de los primeros cuatro meses del 2023. En particular, este moderado ritmo de crecimiento se asocia en mayor medida al desempeño del sector construcción, el cual se ha mantenido enfrentando incrementos en sus principales insumos y readecuaciones en los cronogramas de construcción a efecto de las mayores tasas de interés. No obstante, se espera que la resiliencia de este sector incremente con la normalización del ritmo de ejecución de la inversión pública en el transcurso del año.

Por su parte, la inflación continúa su convergencia al rango meta 4.0 % +/- 1 % respondiendo favorablemente al mecanismo de transmisión del programa de restricción monetaria y a los subsidios gubernamentales a los combustibles, al sector agrícola y a la tarifa eléctrica. A la par, las presiones inflacionarias han cedido conforme a la corrección de las disrupciones en la cadena global de suministros y la reducción de los costos de transporte de contenedores. Como resultado, al quinto mes del 2023 la inflación interanual, medida desde mayo 2022 hasta mayo 2023, muestra una tendencia a la baja colocándose en 4.43 %, siendo esta la tasa más baja verificada desde julio 2020. De esta manera, la inflación retorna a su rango meta de 4.0 %  $\pm$  1.0 % establecido en el programa monetario, convergiendo antes de lo previsto.

Como resultado de esta convergencia de la inflación a su rango meta, el Banco Central de la República Dominicana comenzó a normalizar la postura de la política monetaria al reducir su tasa de interés de política monetaria (TPM) en 50 puntos básicos de 8.50 % a 8.00 % anual. Este conjunto de medidas ayudaría a acelerar el mecanismo de transmisión de la política monetaria y contribuiría a que el crecimiento se recupere gradual-

mente hasta situarse en torno a su potencial en el horizonte de política monetaria.

En cuanto a la recepción de divisas, el dinamismo de las exportaciones, las remesas familiares y el fortalecimiento del sector turístico hasta la fecha han mantenido las reservas internacionales en niveles históricamente altos, ubicándose en US\$16,186.6 millones a mayo del 2023. Esta cifra es equivalente al 13.2 % del PIB proyectado para el año y cubre más de seis meses de importaciones, superior al umbral de 10 % del PIB y/o 3 meses de importaciones recomendado por los analistas del FMI.

El robustecimiento en los ingresos por divisas, a su vez, ha contribuido a la relativa estabilidad del mercado cambiario, cuya dinámica ha fungido de contrapeso para moderar el traspaso de las presiones inflacionarias externas a los precios domésticos desde la segunda mitad del año 2021. Al cierre de mayo, la cotización en el mercado spot del peso dominicano contra el dólar registró una apreciación acumulada en torno al 3.1 % respecto al cierre del año pasado. En lo adelante, las perspectivas económicas para el cierre del 2023 se han tornado más conservadoras de lo previsto durante el proceso de formulación presupuestaria. La incertidumbre que continúa dominando el panorama internacional y la desaceleración de la actividad económica doméstica observada desde el último cuatrimestre del 2022 condicionan las previsiones de crecimiento. En este sentido, se proyecta que el crecimiento real se modere a 4.25 % en 2023, atado al recrudecimiento del conflicto geopolítico en Europa Oriental, a la evolución de la actividad real en los principales socios comerciales del país, y a la convergencia de la

inflación que permitiría una postura monetaria más acomodaticia. Por su parte, se espera que continúe la moderación de los precios internacionales de las materias primas, que los fletes mantengan su tendencia a la baja y que la dinámica inflacionaria se mantenga respondiendo favorablemente al programa monetario y los subsidios canalizados por el Gobierno. Alineado con estas expectativas, se proyecta que la inflación mantenga un proceso gradual de convergencia al rango meta de 4.0 % +/- 1 % durante la primera mitad del año, sugiriendo que la inflación promedio del 2023 oscilaría en torno al 5.50 % y la de cierre de año, medida diciembre a diciembre, gravitaría en torno al 4.50 %.

## » Panorama fiscal

En los últimos años, la economía mundial ha experimentado desafíos importantes. Los efectos rezagados de la pandemia, la búsqueda de la recuperación económica, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania y el cruce del impacto generalizado del aumento de los precios condicionaron, en gran medida, el accionar de la política fiscal.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023 ), las finanzas públicas han experimentado fuertes vaivenes, debido a los *shocks* y medidas públicas sin precedentes. Los gobiernos se vieron expuestos a afrontar tensiones en el espacio fiscal como consecuencia de la crisis del costo de vida y la inestabilidad en el sector financiero para el año 2022.

Las finanzas públicas de la República Dominicana no fueron la excepción. El Gobierno implementó un paquete de medidas temporales para hacer frente a dichos choques inflacionarios, entre las que destacan los subsidios

focalizados, la ampliación de algunos programas sociales y la eliminación temporal de los aranceles a productos alimenticios de primera necesidad. Dado el contexto coyuntural, en el mes de septiembre se promulgó una ley de presupuesto reformulado, la cual incorporó un aumento tanto de los ingresos como de las erogaciones, así como reasignaciones del gasto orientadas a cubrir las necesidades provocadas por la coyuntura.

Bajo ese escenario, se realizaron esfuerzos para aumentar los niveles de recaudación y disminuir la defraudación del fisco, y así guiar las cuentas

fiscales bajo el marco de la sostenibilidad. No obstante, el desempeño positivo de la economía, tras la normalización de su funcionamiento posterior a la pandemia, contribuyó a un incremento de los ingresos fiscales, los cuales representaron un 15.3 % del PIB, mostrando una ejecución del 102 % respecto a lo programado en el Presupuesto Reformulado del Estado. El buen desempeño de los ingresos proporcionó espacio suficiente para financiar las medidas orientadas a reducir el impacto de las alzas de precios y amortiguar su impacto sobre el resultado fiscal.

### Ingresos administración central 2018-2022 (En millones y % del PIB)



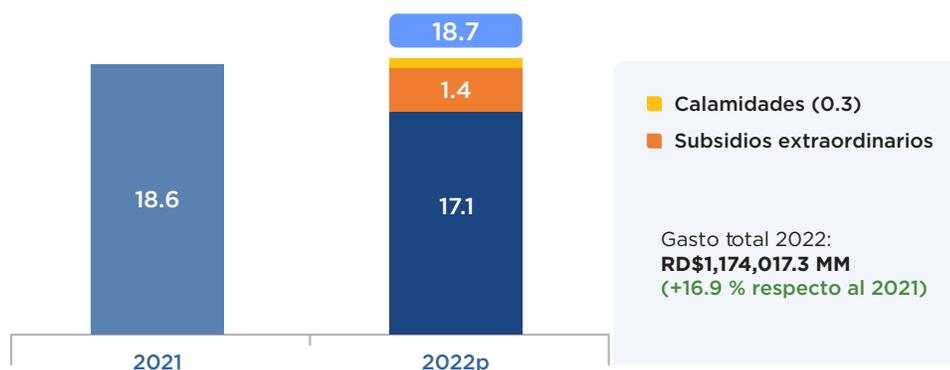
Fuente: Estado de Operaciones, Ministerio de Hacienda

<sup>6</sup> FMI (2023). Monitor Fiscal. “Las políticas en vías de normalización”. World Economic Outlook.

Respecto a las erogaciones, estas registraron una equivalencia 18.7 % del PIB, para un monto de RD\$ 1,170,417.9 millones en el año 2022. La estrategia de priorización del gasto público permitió contener la creciente demanda de recursos

necesarios para apoyar la dinamización y el fortalecimiento del tejido productivo, así como los programas sociales para la población más vulnerable, ante el alza de precios de los productos de consumo masivo.

### Erogaciones administrativas central 2021-2022 (% del PIB)

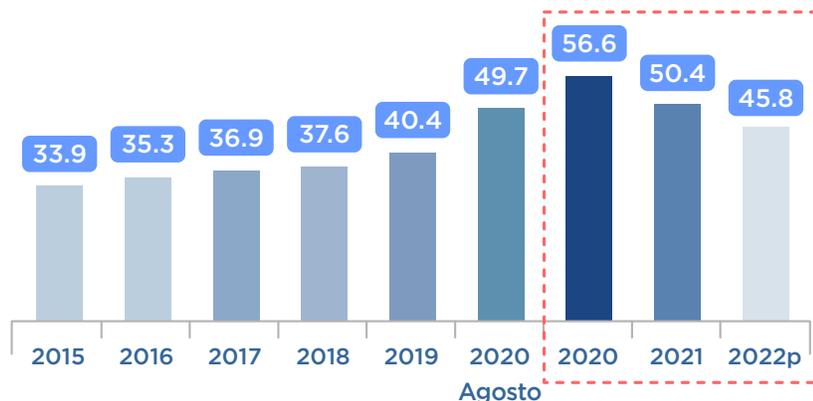


Asimismo, producto de la disciplina presupuestaria y la ralentización de los *shocks* externos en consonancia con un mejor ritmo económico a fin de año, que permitió incrementar las recaudaciones por sobre lo presupuestado, se evidenció una reducción de RD\$ 22,129 millones en el resultado al cierre, respecto a lo previsto. Con esto, al finalizar el año el déficit de la Administración Central

se ubicó en RD\$ 203,171.1 millones, equivalentes a 3.2 % del PIB.

Respecto al financiamiento adquirido para solventar las necesidades extraordinarias del gasto, al finalizar el año el saldo de la deuda del Sector Público No Financiero (SPNF) se expandió en US\$ 4,182.3 millones, totalizando US\$ 51,854.5 millones o 45.5 % del PIB.

## Deuda Sector Público No Financiero (En % del PIB)



Fuente: Dirección General de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Los resultados de las cuentas fiscales en el 2022 reflejan el impacto de un desafiante contexto internacional. En la búsqueda de enfrentar los choques externos, en el país se adoptaron medidas extraordinarias en apoyo a la población para amortiguar la subida de los precios de alimentos, combustibles, fertilizantes y otros elementos de la canasta básica, así como para la repercusión de eventos naturales.

Por el lado de los ingresos, se implementaron medidas administrativas para mejorar tanto la gestión tributaria como el proceso de recaudación. Además, gracias al dinamismo mostrado por los sectores productivos del país, se logró superar las metas tributarias establecidas en el presupuesto complementario en más de RD\$17,607 millones (102 % de ejecución). Dichos ingresos al cierre del año ascendieron a RD\$955,699.7 millones, mostrando un incremento interanual de 13.6 %. Este monto equivale a un 15.3 % del PIB.

El mayor porcentaje de los ingresos lo componen los impuestos, representando un 90.4 % de la totalidad.

Sumaron RD\$863,616.0 millones, exhibiendo una variación interanual de 11.6 % y ubicando la presión tributaria en un 13.8 % del PIB. Además, ocuparon un 100.4 % del total presupuestado. Dentro de las partidas correspondientes a impuestos, las que exhibieron mayor variación positiva fueron los impuestos sobre el comercio y las transacciones internacionales (21.6 %), así como los impuestos internos sobre los bienes y servicios (14.6 %).

En cuanto al comportamiento del total de las erogaciones, se ejecutaron RD\$1,170,417.9 millones o 18.7 % del PIB, de los cuales el nivel de gasto corriente ascendió a RD\$ 1,007,671.5 millones (16.1 % del PIB) y el gasto de capital totalizó RD\$162,746.4 millones (2.6 % del PIB). Dentro del gasto corriente ejecutado, se registró un aumento de un 18 % con relación al año 2021, guiado en mayor medida por las transferencias extraordinarias ejecutadas en el marco del contexto inflacionario, para garantizar el consumo y apoyar a los grupos más vulnerables de la sociedad.

De su lado, las transferencias corrientes ejecutadas están encabezadas por las transferencias al sector eléctrico por un monto de RD\$87,948.3 millones. En tanto que, durante 2022 se destinaron RD\$35,069.6 millones de pesos para subsidiar el precio de los combustibles; al sector transporte se otorgaron RD\$1,534.6 millones.

Con el propósito de garantizar la seguridad alimentaria y la estabilización de precios de los productos de consumo masivo, el Gobierno destinó RD\$4,637 millones a la producción o comercialización de alimentos, de los cuales RD\$2,120 millones correspondieron al subsidio a los fertilizantes, RD\$1,399.1 millones para el subsidio a la harina, RD\$690 millones se asignaron a la ayuda de los productores de pollo y se utilizaron RD\$426 millones para la venta de combos de alimentos a través del Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE).

Asimismo, y como mecanismo de protección a las familias de escasos recursos, se ejecutaron transferencias de RD\$ 41,069.2 millones para el programa social Supérate. Adicional a los subsidios y programas sociales, el apoyo a la protección social ciudadana por parte de las autoridades gubernamentales estuvo orientada a hacer frente a los desastres naturales que afectaron al país en el 2022 y que provocaron fuertes lluvias torrenciales, tormentas, inundaciones y daños a las infraestructuras físicas. Dichos eventos fueron respaldados por un gasto devengado ascendente a RD\$16,916.9 millones.

Por otro lado, el gasto de capital ascendió a RD\$162,746.4 millones al cerrar el año, 20 % superior al año anterior y equivalente a 2.6 % del PIB para el 2022. Dentro del gasto de capital, se destaca la construcción de la línea 2C del Metro de Santo Domingo, tramo Alcarrizos-Luperón, la construcción de infraestructuras para la disposición final de residuos sólidos en Higüey, mejoramiento de paredes y techos a nivel nacional, infraestructura vial en la provincia Santo Domingo

y la construcción de 2,384 viviendas en el distrito municipal San Luis, provincia Santo Domingo.

Al cierre de 2022, la deuda pública se ubicaba en US\$51,854.5 (45 % del PIB). Asimismo, los indicadores de riesgo del portafolio de deuda pública del SPNF enfrentaron variaciones mixtas respecto al cierre del año 2021. Una situación más ventajosa en términos del riesgo de tipo de interés con una reducción del porcentaje de deuda en tasa variable (disminución de 12.0 % a 11.9 %), y a su vez, se refleja una disminución de los riesgos de mercado, medidos por porcentaje de deuda en moneda extranjera (disminuyó de 72.4 % a 71.2 %). Debido al endurecimiento de las políticas monetarias, las tasas de interés presentes en los mercados financieros se han acentuado, en consecuencia, la tasa de interés promedio ponderada de la deuda total registró un aumento de 6.5 % a 7.0 %.

Finalmente, el *spread* del Emerging Markets Bonds Index (EMBI) refleja que, en promedio, durante el año 2022 el perfil de los bonos dominicanos denominados en dólares y transados en el mercado secundario, se mostró menos riesgoso que el resto de sus países vecinos de la región latinoamericana. Vale la pena mencionar que la agencia de riesgo Standard & Poor's (S&P Global) mejoró la calificación crediticia del país, elevándola de "BB-" a "BB"; para dicha agencia, la economía dominicana exhibe una alta tasa de crecimiento económico y una resiliencia a choques externos.

### » Aspectos para considerar

Bajo el contexto económico actual, uno de los retos principales en materia de política fiscal en el mundo será fortalecer las cuentas fiscales con el objetivo de preservar la sostenibilidad fiscal, evitando generar efectos adversos en la economía. Moviéndose en la dirección de la concertación de una política fiscal más atinada con este aspecto, se requieren mejoras sustanciales en

---

el sistema tributario que permitan aumentar la eficiencia recaudatoria. Entre los pasos necesarios señalados por el Fondo Monetario Internacional para lograr estos objetivos, se incluyen los siguientes:

- ◆ Mantener la política fiscal consistente con las políticas de los bancos centrales para promover la estabilidad de precios y financieras.
- ◆ Implementar políticas fiscales más contractivas para apoyar el proceso de desinflación y permitir que los bancos centrales aumenten las tasas de interés de manera moderada.
- ◆ Desarrollar redes de seguridad social más enfocadas para proteger a los hogares vulnerables y abordar la inseguridad alimentaria.
- ◆ Reducir la vulnerabilidad de la deuda y reconstruir los amortiguadores fiscales a largo plazo, especialmente en los países en desarrollo de bajos ingresos.
- ◆ Fortalecer los esfuerzos para aumentar los ingresos fiscales y abordar la crisis del costo de vida y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo la cooperación internacional fundamental para ayudar a los países de bajos ingresos a resolver las cargas insostenibles de deuda.

Adicionalmente, resulta importante discutir la readecuación y simplificación del código tributario a los cambios en la estructura de la economía, fortalecer la utilización de tecnologías de la información para mejorar la gestión y reducir el fraude, modificar incentivos fiscales y exenciones a ciertos grupos, ampliación de la base impositiva y una revisión generalizada de todos los impuestos selectivos.

De igual forma, resulta imperioso mejorar la calidad del gasto. Aún queda un largo tramo para realizar esfuerzos orientados a la identificación y eliminación de erogaciones superfluas y duplicidad de funciones dentro de la arquitectura gubernamental.

En esta misma línea, se hace necesario en el manejo del *stock* de deuda pública, la identificación de oportunidades que permitan aprovechar las condiciones del mercado para realizar operaciones de manejos de pasivos y colocación de deuda en tramos estratégicos para mejorar la calidad del portafolio.

El desafío de hacer frente a los problemas estructurales que históricamente han afectado al país requiere de la generación de los espacios fiscales que permitan a las autoridades realizar las políticas necesarias sin aumentar los riesgos fiscales ni comprometer el futuro de las finanzas públicas. En este sentido, el diseño de la política fiscal de mediano plazo comprende dos componentes fundamentales, uno de carácter estratégico y otro de carácter operativo.

El primero involucra la reducción de las necesidades brutas de financiamiento y consecuentemente, el acotamiento de los niveles de endeudamiento público; el segundo conlleva la contención de gastos superfluos, el incremento de la presión tributaria y el manejo eficiente del portafolio de deuda. A modo estratégico se contempla una senda de consolidación gradual y continua del déficit fiscal, que permitirá en un plazo prudente tener un equilibrio en las finanzas públicas y reducir el peso del servicio de la deuda sobre los ingresos fiscales.

# PEFA



## » Informe Evaluación del gasto público y rendición de cuentas (PEFA)

El ejercicio de evaluación del gasto público y rendición de cuentas (PEFA, por sus siglas en inglés) de República Dominicana 2022 se lleva a cabo a solicitud del gobierno de la República Dominicana, representado por el Ministerio de Hacienda, y cuenta con el respaldo de la Delegación de la Unión Europea en Santo Domingo. El objetivo general del ejercicio es dotar al MH y otras instituciones públicas nacionales relevantes de un “estado de situación” actualizado, independiente, objetivo y común sobre el desempeño del sistema de gestión de las finanzas públicas (GFP) en República Dominicana, incluida una valoración de la capacidad de este sistema para promover y apoyar la implementación de políticas públicas con perspectiva de género, utilizando una metodología de evaluación ampliamente reconocida y aceptada internacionalmente, como es el marco PEFA.

La evaluación utiliza la versión revisada 2016 del Marco PEFA, aprobada en febrero de ese año, con sus 31 indicadores y 94 dimensiones. Adicionalmente, y por primera vez, se evalúa la capacidad del sistema de GFP para apoyar la implementación de las políticas nacionales de género, utili-

zando el marco complementario aprobado en enero del 2020, conocido como PEFA con Perspectiva de Género, el cual cuenta con 9 indicadores y 12 dimensiones. En el caso de la República Dominicana, 39 de los 40 indicadores mencionados eran aplicables y pudieron ser evaluados.

La fecha de corte de la evaluación es el 30 de junio de 2022. El período crítico de la evaluación es, por tanto, el de los tres últimos ejercicios fiscales finalizados, en este caso los años 2019, 2020 y 2021. República Dominicana, como todos los países, fue seriamente afectada en los años 2020 y 2021 por la pandemia del COVID-19 y las medidas de orden interno, sanitarias y fiscales extraordinarias que se tomaron para evitar la expansión de los contagios, socorrer a los grupos poblacionales más vulnerables y responder a las necesidades económicas y sanitarias emergentes del país. En el año 2020, adicionalmente, se produjo un cambio de Gobierno que asume para el período 2020-2024, el cual ha priorizado entre otras medidas, diversas acciones de reforma que permitan el desarrollo más efectivo, eficiente, transparente y equitativo de la GFP.

El alcance de la evaluación, como lo exige la metodología PEFA y está definido en el Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas (MEFP, 2014), cubre al conjunto del Gobierno central, que en el caso de República Dominicana incluye a entidades del Gobierno central (los poderes del Estado y sus órganos constitucionales), que son parte del presupuesto, a las entidades descentralizadas y autónomas no empresariales, que se clasifican como extrapresupuestarias, así como a las instituciones del sistema de la seguridad social. La principal fuente de información para la evaluación fueron las reuniones realizadas con las autoridades, funcionarios y técnicos de las instituciones rectoras de mayor vinculación al sistema de GFP en República Dominicana, así como la evidencia entregada de soporte del desempeño de la GFP.

#### Las reuniones comprendieron:

1. El Ministerio de Hacienda y sus dependencias,
2. MEPyD y sus dependencias,
3. La Cámara de Cuentas de la República y sus dependencias técnicas relevantes,
4. La Contraloría General de la República y, para el caso del PEFA con Perspectiva de Género, el Ministerio de la Mujer.

Esta información fue triangulada con los usuarios del sistema de GFP, especialmente los ministerios sectoriales, actores externos tales como las empresas públicas y los gobiernos subnacionales, así como la sociedad civil.

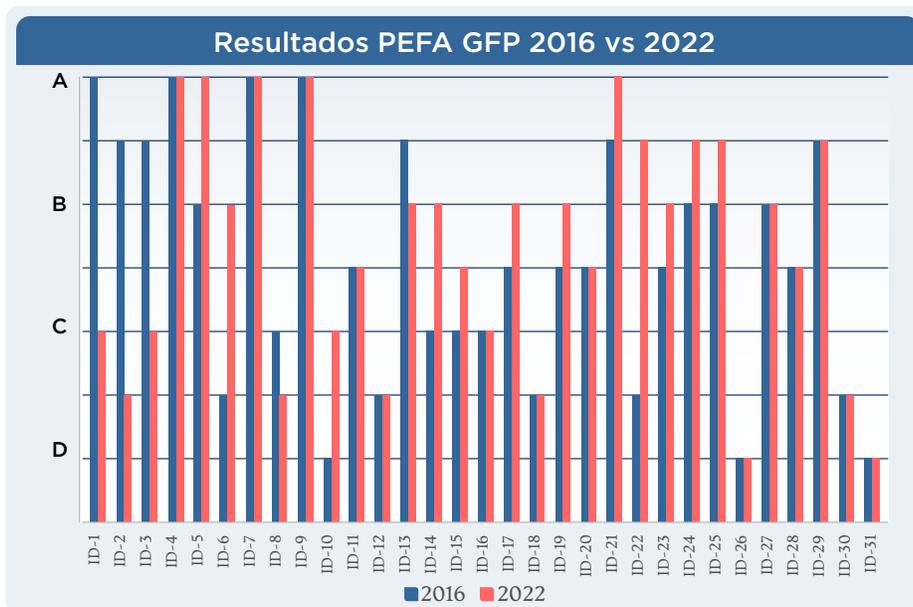
## » Evolución del desempeño 2016-2022

El PEFA República Dominicana 2022 es el quinto ejercicio de evaluación de la gestión de las finanzas públicas que se desarrolla en el país. La primera evaluación se completó en el año 2007, en la forma de una

autoevaluación que llevó a cabo el Gobierno para establecer una línea de base para medir el progreso de las reformas al sistema de gestión de finanzas públicas (GFP) que se iniciaban en ese período. La segun-

da evaluación PEFA, realizada en 2010, la tercera en 2012 y la cuarta en 2016, fueron llevadas a cabo por equipos de consultores independientes y permitieron al MH hacer un balance detallado de los progresos alcanzados entre los períodos. Adicionalmente, el MH monitorea los avances y retrasos de las reformas GFP mediante un informe semestral que ayuda a retroalimentar la toma de decisiones para consolidar procesos y corregir errores.

En los gráficos 3 y 4 se muestran los resultados de las evaluaciones PEFA de los años 2016 y 2022 del sistema de gestión de las finanzas públicas en República Dominicana para los 7 pilares y 31 indicadores en los que se organiza la metodología.

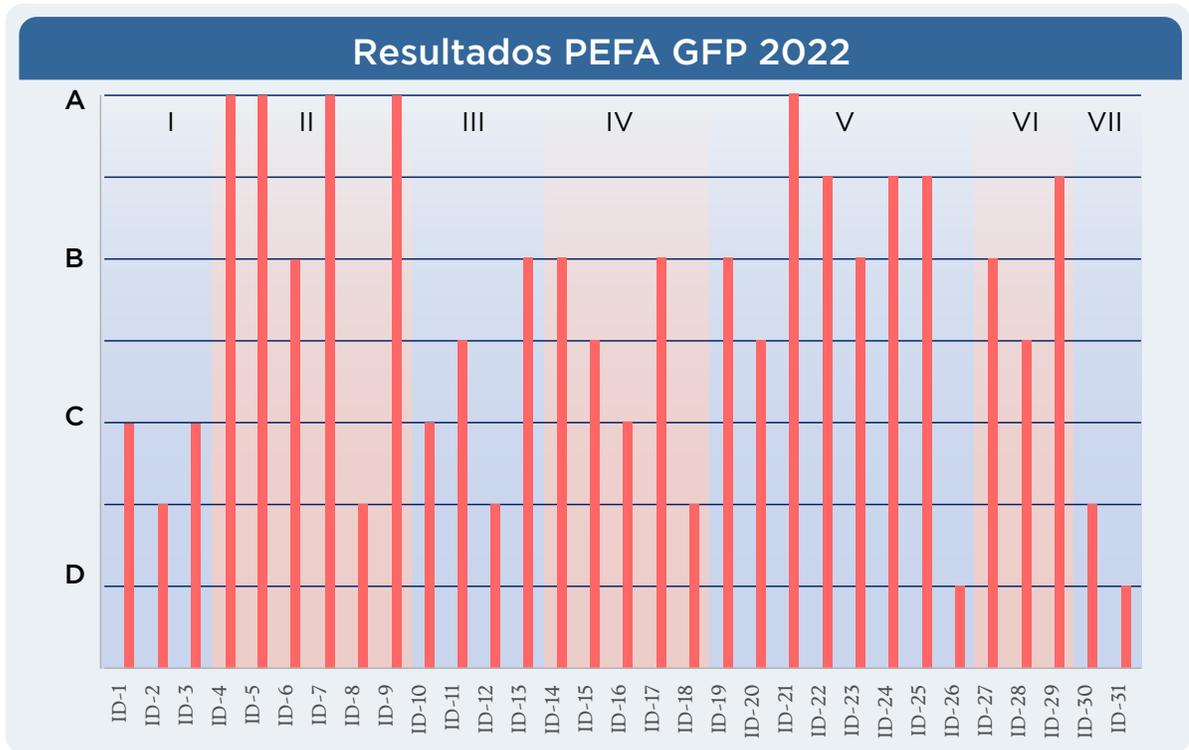


## » Resumen de resultados

En el siguiente cuadro se muestran los resultados de la evaluación PEFA del sistema de gestión de las finanzas públicas en República Dominicana para los 7 pilares y 31 indicadores en los que se organiza la metodología:

En términos generales, los resultados de la evaluación PEFA 2022 muestran que el sistema de gestión de las finanzas públicas (GFP) está parcialmente alineado con las buenas prácticas, según considerado por la metodología PEFA. Un recuento de los puntajes alcanzados en la evaluación realizada en el país durante los meses junio-agosto 2022, para el período crítico 2019, 2020 y 2021, muestra que 24/31 indicadores (77 %) tienen calificaciones iguales o por encima de la

calificación C, que refleja el nivel básico de desempeño, consistente con las buenas prácticas, mientras que solo 7/31 indicadores (22 %) están por debajo de este nivel básico de desempeño requerido. Sin embargo, las oportunidades de mejora para el sistema de GFP son todavía amplias si se considera que 15/31 indicadores (48 %) son iguales o inferiores al nivel C+ de la calificación, que podrían identificarse como ventanas de oportunidad para la mejora del sistema de GFP. En este sentido, existe todavía un espacio importante de mejora para el sistema de GFP del país. Es necesario, por lo tanto, remarcar que 16 de los 31 indicadores alcanzaron niveles de desarrollo de B o superiores a B, lo cual sugiere la existencia de fortalezas de la GFP.



## » Análisis por pilares

Los pilares I. Confiabilidad del presupuesto y VII. Escrutinio y auditoría externos muestran desempeños bajos, pero reflejando en el caso del pilar I, las dificultades operativas, financieras y presupuestarias ocasionadas de manera extraordinaria por la pandemia en los años 2020 y 2021 y en el caso del pilar VII, las debilidades originadas por la limitada cantidad de entidades con informes de auditoría aprobados; a que la Cámara de Cuentas no audita los estados financieros anuales del Gobierno central, ni cuenta con independencia para la asignación y aprobación de su presupuesto. Los pilares III. Gestión de Activos y Pasivos y IV. Estratégica Fiscal y Presupuestación basada en Políticas muestran niveles de rendimiento medio, reflejando que la información financiera que presentan las entidades a la DIGECOG no puede ser auditada debido al corto plazo que se tiene para presentar los informes falta un registro actualizado y completo de activos fijos y existen inconsistencias en los registros de activos financieros de largo plazo.

La evaluación también concluye que otro de los pilares que alcanzó un grado de desempeño medio y sin mayores cambios en sus procesos es el pilar VI. Contabilidad y presentación de informes y que a pesar de los esfuerzos por modernizar las normas contables nacionales estas aún no han resultado en mejoras en la regularización de anticipos financieros y en la amplitud de los informes de ejecución presupuestal y los informes financieros anuales. Destacable es el grado de estandarización y de mejora en el desempeño de los sistemas y procesos de acceso a la información fiscal (Pilar II. Transparencia de las finanzas públicas) lo cual ha resultado en calificaciones altas en la mayoría de sus indicadores. Con respecto al pilar V. Previsibilidad y control de la ejecución presupuestaria, cabe señalar que la evaluación ha identificado un desempeño mixto con algunas debilidades y fortalezas en sus procesos, algu-

nos de estos casi plenamente alineados con las prácticas avanzadas, pero en otros se advierten rezagos con las buenas prácticas internacionales, así como sistemas de registro paralelos a los sistemas centrales. Finalmente, debe notarse que, a pesar de repetidos intentos, no se ha podido entrevistar a miembros del Congreso Nacional a fin de poder evaluar sus procedimientos para el escrutinio presupuestario (indicador de desempeño 31) y validar los resultados de la evaluación PEFA en otros indicadores relevantes.

Es necesario resaltar que en el período 2019–2021, el Gobierno se vio en la necesidad de implementar medidas de emergencia orientadas a contrarrestar el impacto fiscal generado:

2019 por la variación de los precios internacionales de bienes primarios y el incremento en las tasas de interés internacionales impactaron las cuentas fiscales (Ley Núm. 493-19 de fecha 9 de diciembre del 2019 introdujo modificaciones al Presupuesto General del Estado 2019);

2020 y 2021 la pandemia del COVID-19 obligó a implementar diversas medidas de emergencia que generaron gastos adicionales orientados a estabilizar la economía interna del país y a cubrir necesidades excepcionales generadas por los sistemas de salud pública.

A continuación, se presentan fortalezas y debilidades que impactan los objetivos fundamentales del sistema:

Disciplina fiscal agregada. Los componentes del sistema que contribuyen positivamente y de forma global al logro de la disciplina fiscal agregada están vinculados principalmente a: i) la transparencia de las finanzas públicas, ii) la gestión y contabilidad de los ingresos, iii) la gestión propia de la Tesorería y iv) el control interno previo. Es necesario mencionar que el impacto de la pan-

demia en la disciplina fiscal ha sido relevante y ha generado resultados inusuales originados por causas externas.

La evaluación ha identificado algunos elementos que requieren fortalecimiento para asegurar que el sistema GFP de República Dominicana pueda tener un desempeño que permita alcanzar este objetivo. Entre estas destacan: i) la definición de una estrategia fiscal de mediano plazo clara, con soporte de previsiones y estadísticas fiscales adecuadas, ii) la identificación y monitoreo de los riesgos fiscales, iii) la gestión individual e integrada de los activos y pasivos del Estado, iv) la exactitud de los informes de ejecución presupuestaria y v) el escrutinio legislativo del Congreso Nacional, tanto de la aprobación del presupuesto, como en la revisión de los informes de cierre del ejercicio fiscal correspondiente.

Asignación estratégica de recursos. Las fortalezas del sistema GFP en República Dominicana con relación a la asignación estratégica de recursos son: i) la clasificación presupuestaria posibilita un análisis más claro de la asignación efectiva de recursos a las prioridades definidas, ii) la presentación del proyecto de presupuesto al Congreso Nacional con toda la documentación de respaldo relevante para asegurar una revisión de las prioridades de gasto reflejadas en el mismo, iii) la transferencia transparente de recursos a los gobiernos subnacionales y iv) la implementación de un proceso de presupuestación orientada a resultados (PoR) que propicia mejorar la calidad del gasto en el país y hacer más efectiva la provisión de servicios a la población.

Estas fortalezas tienen un contrapeso importante en las debilidades encontradas, que son: i) los reportes de ejecución presupuestaria que presentan algunas inexactitudes, ii) las insuficiencias de la auditoría interna y externa para el adecuado control de la gestión y iii) el escaso espacio

asignado a la rendición de cuentas en el Congreso Nacional sobre los resultados alcanzados en la gestión fiscal.

Provisión eficiente de servicios públicos. La prestación eficiente y eficaz de servicios públicos a la población, es posiblemente el objetivo más relevante de la GFP y donde más fortalezas se encuentran en el sistema dominicano. Es necesario mencionar que esta ha sido una prioridad de Gobierno en los últimos años, aunque cabe señalar que, aún existen espacios para seguir mejorando la información de desempeño financiero orientado a resultados. Los componentes que favorecen este objetivo de forma satisfactoria son principalmente: i) la oportuna aprobación del presupuesto, ii) la previsibilidad de recursos para comprometer gastos durante el ejercicio fiscal en curso; iii) la apropiada gestión de las compras y contrataciones públicas, iv) el acceso público a la información fiscal clave que permite a la población hacer un mejor seguimiento sobre la efectividad de la provisión de servicios, y, sobre todo, v) los avances en la institucionalización de programas presupuestarios con definición de productos y resultados. Es necesario mencionar también, el esfuerzo del Estado en ampliar la cobertura del SIGEF y en el fortalecimiento de los procesos de digitalización de la información de la GFP, como paso previo al aseguramiento de la calidad de los servicios públicos ofrecidos.

Adicionalmente, es necesario: i) continuar incrementando los niveles de aseguramiento de la calidad de los servicios públicos prestados, ii) fortalecer el sistema de inversión pública para la evaluación y costeo de proyectos a desarrollar, iii) expandir el registro de personal permanente y temporal en otros ministerios y entidades del Gobierno central que aún se maneja de manera paralela, y iv) mejorar la recolección de información y preparación de reportes consolidados sobre los

recursos recibidos por las unidades primarias de prestación de servicios.

En términos generales, los resultados de la evaluación PEFA 2022 resumidos en la gráfica, muestran que el sistema de gestión de las finanzas públicas ha mejorado en su desempeño general. Doce (12) indicadores muestran mejoras en su desempeño con respecto al 2016, 14 indicadores muestran que el desempeño continúa siendo estable y que, además, 5 de ellos presentan niveles de desempeño B o superior y, 5 indicadores han visto una disminución de su

desempeño, reflejando las dificultades presupuestarias y financieras generadas por la pandemia.

Un recuento de los puntajes alcanzados en la evaluación muestra que 9/31 indicadores (29 %) tienen calificaciones superiores a la calificación B, que refleja el nivel básico de desempeño consistente con las buenas prácticas, mientras que sólo 7/31 indicadores (23 %) están por debajo del nivel de calificación C, sugiriendo la presencia de ventanas de oportunidad para la mejora del sistema de GFP.

Resumen de Resultados Evaluaciones 2016 y 2022								
ID	Indicador	Tipo	Total		1	2	3	4
			2016	2022				
<b>I. Confiabilidad del presupuesto</b>								
ID-1	Resultados del gasto agregado		A	C	C			
ID-2	Resultados en la composición del gasto	M1	B+	D+	D	D	A	
ID-3	Resultados de los ingresos agregados	M2	B+	C	C	C		
Nota: La caída en la calificación responde al impacto imprevisible de la pandemia en la gestión presupuestal, no al cambio en el proceso presupuestario								
<b>II. Transparencia de las finanzas públicas</b>								
ID-4	Clasificación del presupuesto		A	A	A			
ID-5	Documentación del presupuesto		B	A	A			
ID-6	Operaciones no incluidas en informes financieros	M2	D+	B	C	B	B	
ID-7	Transferencias a los gobiernos subnacionales	M2	A	A	A	A		
ID-8	Información de desempeño para la provisión de servicios	M2	C	D+	C	D	B	D
ID-9	Acceso del público a información fiscal		A	A	A			

III. Gestión de los activos y pasivos								
ID-10	Informe de riesgos fiscales	M2	D	C	D	D	A	
ID-11	Gestión de la inversión pública	M2	C+	C+	B	A	D	A
ID-12	Gestión de los activos públicos	M2	D+	D+	C	D	D	
ID-13	Gestión de la deuda	M2	B+	B	A	A	D	
IV. Estrategia fiscal y presupuestación basada en políticas								
ID-14	Previsiones macroeconómicas y fiscales	M2	C	B	A	B	C	
ID-15	Estrategia fiscal	M2	C	C+	C	B	C	
ID-16	Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	M2	C	C	D	A	D	NA
ID-17	Proceso de preparación del presupuesto	M2	C+	B	B	C	A	
ID-18	Escrutinio legislativo de los presupuestos	M1	D+	D+	D*	C*	A	B
V. Previsibilidad y control de la ejecución presupuestaria								
ID-19	Administración de ingresos	M2	C+	B	A	B	B	C
ID-20	Contabilidad de los ingresos	M1	C+	C+	A	A	C	
ID-21	Previsibilidad en la asignación de recursos durante el ejercicio en curso	M2	B+	A	A	A	A	A
ID-22	Atraso en el pago de gastos	M1	D+	B+	A	B		
ID-23	Controles de la nómina	M1	C+	B	B	B	B	B
ID-24	Adquisiciones	M2	B	B+	A	A	B	B
ID-25	Controles internos del gasto no salarial	M2	B	B+	C	A		
ID-26	Auditoría interna	M1	D	D	D	NA	NA	NA
VI. Contabilidad y presentación de informe								
ID-27	Integridad de los datos financieros	M2	B	B	B	NA	D	A
ID-28	Informes presupuestarios durante el ejercicio en curso	M1	C+	C+	A	A	C	
ID-29	Informe financiero anual	M1	B+	B+	B	A	B	
VII. Escrutinio y auditoría externos								
ID-30	Auditoría externa	M1	D+	D+	D	A	C	C
ID-31	Escrutinio legislativo de los informes de auditoría	M2	D	D	D*	D*	D*	D



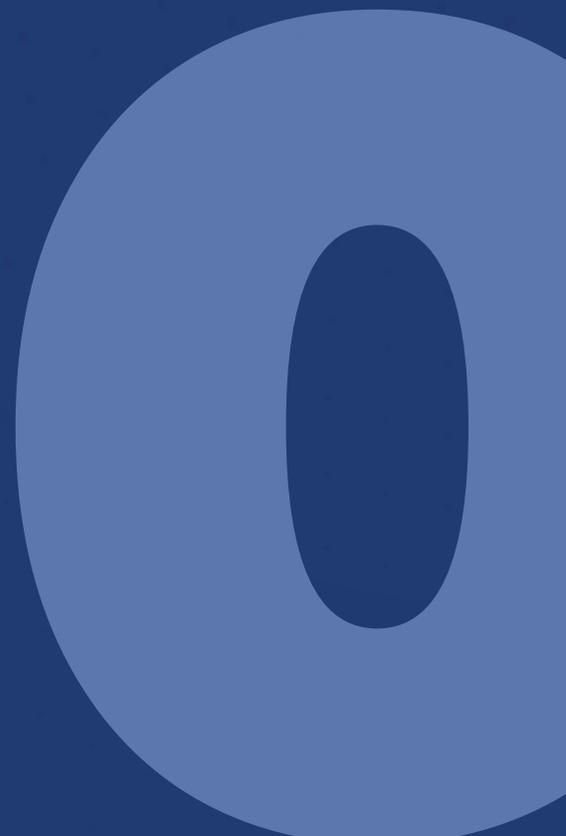
GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

---

**HACIENDA**

# **Análisis FODA del MH**

---





## V. Análisis FODA del MH

---



# F O D A



**FORTALEZAS**



**OPORTUNIDADES**



**DEBILIDADES**



**AMENAZAS**



Las oportunidades son condiciones actuales o futuras del contexto externo de la organización que se pueden usar para beneficio propio y representan las áreas a potencializar.

Las amenazas suponen el conjunto de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos que se producen en el contexto externo de una institución que representan riesgos para la misma, por lo que le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias. Son condiciones presentes o futuras que pueden resultar perjudiciales para la organización.

Las fortalezas son activos de la organización que se destacan favorablemente. Es necesario realizar un inventario de tales activos como nivel de prestación del servicio, su sistema de políticas y planes, el desarrollo organizacional, la gestión humana, la infraestructura tecnológica, el posicionamiento e imagen institucional, el liderazgo, la sostenibilidad financiera, etc.

Las debilidades son condiciones internas que afectan el dinamismo y desempeño de la organización.

Las fortalezas y debilidades buscan la identificación de la capacidad de respuestas de la organización a partir de las percepciones de los líderes actuales.

En el análisis FODA del MH se realizó un inventario de aquellas variables que se entendía representaban las mayores oportunidades o amenazas, así como las mayores fortalezas y debilidades.

A partir del análisis de dicho FODA se buscó elegir la estrategia fundamentada en las fortalezas internas de la organización que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Las matrices que se presentan a continuación reflejan el análisis realizado, a partir del cual se definieron las estrategias pertinentes, así como su priorización de cara a los próximos años.

## Análisis FODA - Ambiente externo

Entorno	Variable	Oportunidades	Amenazas
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Política</b>	La Ley 1-12, que ordena la realización de un pacto fiscal, en su "artículo 36. Reforma Fiscal. consigna la necesidad de que las fuerzas políticas, económicas y sociales arriben a un pacto fiscal orientado a financiar el desarrollo sostenible y garantizar la sostenibilidad fiscal a largo plazo mediante el apoyo sostenido a un proceso de reestructuración fiscal integral y el marco de una ley de responsabilidad fiscal que establezca normas y penalidades para garantizar su cumplimiento.	
		Llamado a "Impulsar una reforma fiscal integral, basada en la progresividad y transparencia tributaria", de acuerdo con lo establecido en el Objetivo Estratégico 3.1.1 de Garantizar la Sostenibilidad Macroeconómica indicado en la Ley Núm. 1-12 de la END.	
		El proceso electoral del 2024 podría significar estabilidad en las prioridades institucionales y del Gobierno, en caso de no suceder un cambio en la gestión gubernamental.	Falta de control migratorio que lleva a altos niveles de gasto público en inmigrantes ilegales, limitando así la cantidad y calidad de servicios ofrecidos a ciudadanos y residentes dominicanos.
		Apoyo presidencial para la automatización de los servicios y simplificación de trámites a través del programa Burocracia Cero: Decretos 640-20 y 707-22.	El proceso electoral del 2024 podría implicar un cambio gubernamental y de gestión, que significaría un posible cambio de prioridades institucionales y gubernamentales.
			Demora por parte del Congreso Nacional en la aprobación de las operaciones de crédito público, establecidas en el Presupuesto General del Estado para cubrir las necesidades de financiamiento del Gobierno, lo cual puede incidir en el costo del financiamiento.
			Ausencia de acuerdos para compartir información entre las instituciones del Estado relacionada a los servicios ofrecidos por el MH, lo que implica duplicidad de esfuerzos para el ciudadano y burocratización de los procesos.
	<b>Económica</b>	Crecimiento económico sostenido de un 5 % (promedio anual) en los últimos tres años. Este crecimiento se proyecta igual en los próximos años.	Al final del 2022 la inflación se colocó en 7.83 %. La inflación promedio para el período 2020-2021, fue de 8.8 %
		Estabilidad de la moneda (tipo de cambio). Una apreciación promedio de 3.7 en 2022.	Aumento precio del petróleo. Las estimaciones del aumento del precio del petróleo, conforme a las proyecciones WTI (95 % intervalo de límite superior), limitarían el espacio del Gobierno para atender otras demandas sociales y realizar proyectos de inversión.

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Económica</b>	Aumento sostenido de las recaudaciones. En 2022, las recaudaciones incrementaron un 13.6 % con relación al 2021.	Brecha de empleos se mantiene, para colocarnos en los niveles prepandemia. Cierre T3-2022 = 4.6.
		Aumento del precio del oro, cuyo precio internacional promedio reportó un incremento de 1.4 % en el período enero-septiembre 2022. (informe de la economía BC).	
			Alto nivel de informalidad en la economía dominicana (52.1 %-IV 2022) y del incumplimiento tributario (ITBIS 43.6 % e ISR 60.4 %-2017), reduciendo la disponibilidad de recursos del Estado para desarrollar políticas públicas.
			Alto nivel de incumplimiento tributario del ITBIS alcanzando el 43.6 % (2018), dejando espacio para incrementar los recursos disponibles del Estado.
			Gasto tributario equivalente al 4.9 % del PIB (2022), reflejando los ingresos que el Estado deja de percibir por otorgar un tratamiento tributario preferencial.
			Pago alrededor de 85,000 millones en subsidios, debido a conflicto bélico entre países y de los efectos pospandemia.
			Baja presión fiscal equivalente en promedio a 14.7 % del PIB (2018-2022), limitando la disponibilidad de recursos, en especial si consideramos que el servicio de la deuda asciende en promedio a un 5.0 % del PIB y la asignación al sector educación asciende a 4 % del PIB.
			Rigidez del gasto en lo referente a las asignaciones establecidas por ley, equivalente al 9.1 % del PIB, limitando la disponibilidad de asignación de recursos para suplir las necesidades sociales.
	<b>Sociocultural</b>	Promulgación de Ley 368-2022, de Ordenamiento Territorial, Uso de Suelo y Asentamientos Humanos. Viene a robustecer las herramientas de planificación de políticas públicas y contribuirá al sostenimiento de un crecimiento económico armónico con el medioambiente y los recursos naturales.	Alto nivel de migración ilegal que aumenta el gasto debido a los servicios que demandan. Estos representan el 5.6 % de la población total del país (570,933). Se estima que el 14 % del presupuesto de salud pública, alrededor 83,300 millones se utiliza en la atención en salud a los inmigrantes haitianos.
		Programa de desarrollo barrial y comunitario, que procura promover el desarrollo de habilidades y uso de tiempo libre de jóvenes y niños. Esto tendría un impacto en alcanzar las metas de los ODS (4,5,8 y 10).	Bajo nivel en la calidad de la educación. La RD gasta 4 % del PIB, sin embargo, se sigue teniendo un bajo rendimiento en la prueba PISA en ciencia, lectura y matemáticas. Esto se profundizó con posterioridad a la pandemia por COVID-19. Fuente: Diario Libre, resultados prueba PISA.
En el primer trimestre del 2022, el 58.1 % de los empleos corresponde al sector informal (OIT). Lo que significa dinamismo en la economía familiar y menos dependencia de subsidios.		Alto nivel de pobreza. La tasa de pobreza durante el 2021 alcanzó un 23.9 %, lo que significa que más de 300 mil personas cayeron en la pobreza. Fuente: Banco Mundial.	

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Medioambiental</b>	Iniciativa para contribuir a la corresponsabilidad, transparencia y participación entre la administración pública y sociedad civil. Sistematización de los foros por la calidad de los servicios públicos 2022. Fuente: Participación Ciudadana.	Programas de subsidios sociales. Este programa cuenta con 1,624,933 beneficiarios, con un monto de RD\$11 mil millones trimestrales. Fuente ADEESS.
		Clasificador Funcional de Género incluido en el Presupuesto General del Estado 2023, que persigue mejorar la planificación y asignación de recursos dirigidos a mujeres y niñas del país.	
		Inclusión de indicadores relacionados con las políticas de igualdad y equidad de género en la evaluación PEFA 2022.	
		Implementación de la presupuestación verde.	Incertidumbre al impacto económico de los fenómenos naturales de dimensiones catastróficas. La RD en el 2017 gastó el 0.3 % del PIB para gastos por esta partida, ascendiendo a 11 mil millones. Fuente: SIGEF.
		Implementación del Sistema de Identificación y Clasificación del Gasto Público en Cambio Climático y Gestión de Riesgo de Desastres a través del clasificador del gasto de cambio climático 2023.	Baja cantidad de recursos que se destinan para el cambio climático. Previsto en el presupuesto 2023 un total de 630,904,195.00.
		Llamado a dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 64-00 sobre Medioambiente y Recursos Naturales, en sus artículos 65 (Exoneración de Impuestos de Importación), 70 (Establecimiento de Tasas) y 173 (Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil).	El peligro que representan para la sostenibilidad de los recursos naturales el desarrollo del turismo, la construcción y la actividad agrícola.
		A través de lo establecido en la END al 2030: "4.1.2.3 Incorporar la sostenibilidad ambiental en la gestión estatal a través de compras estatales que incorporen prácticas de consumo y aprovechamiento sostenibles.	
	<b>Tecnológica</b>	Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2030, decretos 313-22 y 685-22	Ataques cibernéticos en los ministerios de Hacienda internacionales y algunas instituciones del Gobierno dominicano que ha dejado fuera de circulación sus servicios.
		Gabinete de Transformación Digital de la República Dominicana.	Tendencia creciente de trabajo remoto y salario competitivo en el sector tecnológico que afecta directamente la contratación de nuevos recursos y retención del personal.
		Agenda Digital 2030, que aprueba los objetivos y líneas de acción, tales como estrategia nacional de transformación digital a corto, mediano y largo plazo.	Largo tiempo en el proceso de compra y contratación para recursos tecnológicos, debido a las normativas vigentes.
Existen tecnologías que favorecen el teletrabajo como son: VPN Access Manager, Office 365, etc.		Alto tiempo en la fabricación y entrega de recursos tecnológicos, debido al impacto de la guerra, la pandemia y la escasez de microchip.	

## Análisis FODA - Ambiente interno

Entorno	Variable	Fortalezas	Debilidades
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Prestación del servicio</b>	Tendencia en el incremento de la satisfacción general de los usuarios que utilizan los servicios ofrecidos por el Ministerio de Hacienda. 2020: 91 %, 2021: 95 %, 2022: 98 %.	Participación de otras instituciones en la tramitación de todos los servicios de la DGPLT, Dirección Jurídica, DFH, DRDA y 15 % de los servicios de la DCJA, lo cual afecta los tiempos de respuesta y los esfuerzos de automatización.
		Índice de accesibilidad (ubicación, horario y acceso para discapacitados) a los servicios de un 96 %.	Resistencia de algunas áreas administrativas en la implementación de los procesos de optimización de los servicios.
		Disponibilidad del 100 % de la información relativa a la tramitación de los servicios ofrecidos por el Ministerio de Hacienda en diferentes canales, tales como gob.do, *462 y portal institucional.	Dispersión en la atención, monitoreo y control de los servicios. Actualmente existen diferentes unidades de asistencia, dependiendo el tipo de solicitud.
		Diseño e implementación de una metodología para el análisis de los costos de los servicios. En 2022, se realizó el primer ejercicio con 24 servicios de la DGPLT.	Solo un 32 % de los servicios se encuentran automatizados, los cuales pueden ser solicitados, pagados y recibir respuesta en línea.
	<b>Políticas, planes y desarrollo organizacional</b>	Incorporada en la herramienta tecnológica para el seguimiento a la planificación estratégica y operativa, la planificación del 92 % de las entidades del MH, así como las ejecuciones del POA 2022.	No se tiene un sistema general de indicadores para las diferentes áreas de la organización, partiendo de los objetivos estratégicos y operativos.
		El 60 % de los procedimientos de la sede se encuentran actualizados.	Solo el 66 % de los colaboradores de la sede del MH conocen el Marco Estratégico Institucional, según encuesta "Evaluación Nivel de Conocimiento del Marco Estratégico Institucional" 2021.
		Desde el año 2011 el Ministerio ha realizado dos ejercicios de planificación estratégica en los cuales se han traducido la misión y visión en objetivos a mediano y corto plazo. Actualmente, se formula el PEI 2023-2026.	Falta la identificación de riesgos estratégicos y operativos, lo que implica que no tenemos las herramientas para prevenir sus posibles efectos negativos en el cumplimiento.
			El Ministerio no cuenta con certificaciones relacionadas a los sistemas de gestión de calidad.
			Dispersión de la planificación. Existen planes y proyectos no contemplados en la planificación institucional del MH, lo que genera ausencia de seguimiento y no cumplimiento de las normativas existentes.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Políticas, planes y desarrollo organizacional</b>		Ausencia de articulación entre los lineamientos de planificación y desarrollo desde la sede central del MH y dependencias.
			Marco legal del MH y sus dependencias desactualizado. Las leyes orgánicas datan del año 2006.
			Bajos niveles de auditoría de procesos.
			Ausencia de una metodología para la gestión de proyectos.
			40 % de los procesos están desactualizados u obsoletos.
			La burocracia establecida en las normativas y políticas que rigen los servicios dificultan la automatización, tiempo de respuesta y reducción de costos. Por ejemplo, en el caso de exequatur el MESCyT exige que los documentos se escaneen exclusivamente en su institución, lo que impide automatizar el trámite en su totalidad.
			No se despliegan los sistemas de calidad a todas las unidades de la institución. CAF 2022.
	<b>Gestión humana</b>	Implementada en 100 % la evaluación de desempeño por competencias en la sede, al igual que la herramienta tecnológica para su realización.	Falta de articulación entre los lineamientos de la gestión humana de la sede y las dependencias.
		En el aspecto de ambiente laboral, las entidades del MH obtuvieron 4.1 de 5 puntos con relación a las mejores prácticas. (Evaluación capacidades 2021 PES).	25 % de los manuales de cargos de las entidades del MH están desactualizados. (SISMAP).
		75 % de los manuales de cargos de las entidades del MH actualizados. (SISMAP).	Solo el 8 % de las entidades del MH tiene la escala salarial implementada (SISMAP).
			En cuanto al análisis de las causas de las salidas del personal, documentación de los casos, aprendizajes y gestión del conocimiento del personal que se retira de la institución, el MH obtuvo un 2.6 de 5 puntos con relación a las mejores prácticas. (Evaluación capacidades 2021 PES).
			No se gestiona el desarrollo de la carrera profesional basada en criterios de mérito, justicia, igualdad de oportunidades y sin discriminación o exclusiones. (CAF 2022).
			No existe correspondencia entre la demanda y la oferta de capacitación.
			Bajo nivel de coordinación con el CAPGEFI para la formación y capacitación de los colaboradores del MH y sus dependencias.

	<b>Gestión y liderazgo</b>		Inactividad del Gabinete Ministerial para trazar lineamientos, políticas directrices para el sector.
			Identificación deficiente de los grupos de interés relevantes.
			Descontinuado el programa de encuestas sobre gerencia y liderazgo para conocer la capacidad de conducción de la organización por parte de los directivos altos y medios.
			No se tienen identificados en su totalidad los socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público para construir relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo y la apertura.
			Bajo nivel de involucramiento de los puestos de supervisión y los responsables de las áreas.
	<b>Imagen y posicionamiento institucional</b>	Sistema de gestión de comunicación interna y externa debidamente formulado, socializado e implementado.	Baja vinculación con la opinión pública.
		El MH cuenta con óptima presencia en el ecosistema digital. En 2022, se realizaron alrededor de 4 millones de impresiones, desatancándose la red social Instagram con el 54 % de las mismas, seguido de Facebook con un 22 %, LinkedIn 14 %, Twitter 8 % y YouTube 2 %.	Desconocimiento de la sociedad sobre el rol del MH e impacto institucional en la calidad de vida y el desarrollo del país.
		Alta valoración social del ministro de Hacienda. (Estudio sobre la percepción e imagen pública a nivel nacional).	Desconocimiento del equipo directivo del MH por parte del personal.
		El 90 % de los colaboradores de la sede recomienda trabajar en la institución. (Encuesta de clima 2022).	Falta de socialización del Sistema de gestión de comunicación del MH con sus dependencias.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Imagen y posicionamiento institucional</b>	Alto nivel de aprobación institucional en adultos a partir de 45 años. (Estudio sobre la percepción e imagen pública a nivel nacional).	1 de 4 personas ha escuchado noticias en los medios de comunicación sobre temas de Hacienda.
		La ciudadanía logra identificar las funciones sustantivas de las instituciones del sector. (Estudio sobre la percepción e imagen pública a nivel nacional).	
		El 57 % de la población nacional considera que las instituciones del sector son proactivas y trabajan para el bienestar de la gente. (Estudio sobre la percepción e imagen pública a nivel nacional).	
		Activada la mesa de diálogo y trabajo en conjunto con los encargados de las unidades de comunicación de las dependencias descentralizadas.	
	<b>Gestión finanzas públicas</b>	Rol estratégico y posicionamiento del Ministerio.	Asignación presupuestaria de las dependencias por debajo de las necesidades institucionales.
		Eficiencia del gasto. Control del gasto.	La rigidez del gasto hace inflexible la asignación en otros servicios, por lo ya comprometido, equivalente al 9.1 % del PIB, limitando la disponibilidad de asignación de recursos para suplir las necesidades sociales.
		Aumento niveles de transparencia a nivel país. Según evaluaciones de organismos internacionales, en 2021 RD se colocó dentro de los primeros 10 países en la encuesta de presupuestos abiertos (IDP).	Alta burocracia, falta de eficiencia de procesos.
		Cumplimiento compromisos financieros (deudas). Deuda cerró el 2022 por debajo.	Multiplataformas. diversidad de sistemas y controles en el SIGEF de gestión. No existe interoperabilidad
		Integración de MH, Contraloría, DIGEPRES y UE en el Portal de Compras.	Retraso en la asignación de la cuota para ejecución presupuestaria al inicio del año fiscal (gasto).
		Aumento calificación crediticia a BB.	Implementar aquellas instituciones que no están ejecutando su presupuesto en SIGEF, así como las que lo estén haciendo de forma parcial, ya que por mandato legal deben hacerlo.
Gestión eficiente de la deuda pública, reflejando el conocimiento de los mercados de capitales y las buenas relaciones con los organismos financieros internacionales, lo cual permite acceso a financiamiento en condiciones más ventajosas para el Estado dominicano.			

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Gestión finanzas públicas</b>	Capacidad de los procesos y procedimientos existentes en la GFP para permitir la reacción del Gobierno en la reorientación oportuna de los recursos presupuestarios hacia la solución de las emergencias. (PEFA 2022).	Débil gestión de los riesgos fiscales ante la falta de una adecuada cuantificación de los principales pasivos contingentes del Estado (pensiones, seguros, deuda garantizada, desastres ante eventos climáticos, etc.). (Calificación D+, PEFA 2022/D PEFA 2016).
		Disponibilidad al ciudadano de la información fiscal clave, la cual está disponible en el Portal de Colaboradores del Ministerio de Hacienda. (PEFA 2022).	La modernización de los procesos y sistemas GFP no ha alcanzado todo el potencial requerido, faltando por desarrollar una mayor parte de los módulos de administración financiera. (PEFA 2022): Sistema de gestión de bienes muebles e inmuebles (activos fijos) y el módulo de cuentas por cobrar.
		Incremento en la presentación de los reportes financieros institucionales a la DIGEPRES y DIGECOG, así como un mejor seguimiento de las finanzas públicas.	El Gobierno no lleva un registro actualizado y completo de sus activos fijos y no se publica un informe anual sobre el uso y antigüedad de tales activos, incluyendo tierras y activos en el subsuelo. PEFA 2022).
			El ERIR es parcial y limitado; no muestra información sobre el costo original de compra y valor de cada enajenación. (PEFA 2022).
			Demoras en el proceso formal de aprobación y publicación de la estrategia de deuda para el mediano plazo. (PEFA 2022).
	<b>Sistema de información e infraestructura tecnológica</b>	Contamos con una plataforma de ciberseguridad compuesta por diversas soluciones de nueva generación que garantizan la integridad, confiabilidad y disponibilidad de los activos de información del Ministerio.	El tiempo de recuperación relacionado a incidentes de alto impacto no es eficiente.
		Centro de Datos que cumple con estándares internacionales, con un alto nivel de desempeño, el cual cuenta con un centro dedicado de monitoreo y alertas que ha permitido lograr tener un bajo nivel de incidentes en cuanto a servicios TIC.	Algunos sistemas internos del Ministerio están operando en arquitectura obsoleta.
		El Ministerio cuenta con personal con alto nivel de especialización para el manejo de las plataformas tecnológicas implantadas.	El personal que opera en el Centro de Monitoreo solo trabaja en horario de oficina.
		El Ministerio cuenta con seis (06), de un total de siete (07) certificaciones en las Normas de Tecnologías de la Información y Comunicación (NORTIC), posicionándose como una de las instituciones con mayor cantidad de certificaciones que emite el órgano rector de TIC del Estado (OGTIC).	La arquitectura actual del Centro de Datos no aprovecha el 100 % de los recursos.
		Contamos con un plan de continuidad para garantizar la disponibilidad de los servicios críticos en caso de desastre.	A pesar de que se cuenta con personal altamente capacitado para suplir el 100 % de la demanda de servicios, hace falta más personal especializado.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Sistema de información e infraestructura tecnológica</b>	Contamos con un site alerno donde se replican los servicios críticos del Ministerio.	El alcance actual del plan de continuidad no contempla algunos sistemas que fueron identificados como críticos.
		Contamos con la capacidad a nivel de infraestructura tecnológica y especialización para apoyar a algunas dependencias del Ministerio.	La plataforma de procesamiento de datos en el site alerno está en proceso de obsolescencia y debe ser sustituida.
		Implementados en un 100 % y en ejecución, a través del SIGEF los sistemas que componen el SIAFE: Presupuesto, Crédito Público, Tesorería y Contabilidad Gubernamental, así como relacionado con los sistemas de Planificación e Inversión Pública, Recursos Humanos, Contrataciones Públicas, Administración Tributaria y Control Interno.	Procesos internos medianamente encaminados a la transformación digital.
		Al cierre del 2022, 228 instituciones en el ámbito de aplicación del SIGEF, están ejecutando su presupuesto. Con esas implementaciones el Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República y los órganos rectores del Sistema de Administración Financiera del Estado (SIAFE), damos cumplimiento a las leyes 494-06 y 5-07.	Falta de diversos canales digitales para brindar asistencia a los ciudadanos.
		Implementado y en operación, el repositorio para la Centralización de la Información Financiera del Estado (CIFE), base para la consolidación de estados financieros y estadísticas fiscales del Estado dominicano. Al 2022, 393 municipios y distritos municipales cuentan con su formulación presupuestaria en el CIFE.	Falta de una plataforma tecnológica para teletrabajo.
		Definida en un 100 % la arquitectura tecnológica que soporta la operación de un conjunto de herramientas de inteligencia de negocio, que vienen a facilitar el análisis de la información financiera del Estado y apoyar la toma de decisiones.	Sistema de bienes nacionales (activo fijo, suministro) y los auxiliares de cuentas por pagar y cuentas por cobrar no desarrollados ni implementados.
		Implementado el Portal de Transparencia Fiscal, el cual ofrece informaciones fiscales del sector público no financiero a la ciudadanía en general, como mecanismo de monitoreo y evaluación fiscal.	Algunas Instituciones no están ejecutando su presupuesto en SIGEF y otras lo están haciendo de forma parcial.
			Contabilidad de los gobiernos locales no implementada en el CIFE.

» Matriz cruzada del FODA. Ambiente externo

Análisis FODA					
Entorno	Variables	Oportunidades	Estrategias para maximizar o aprovechar las oportunidades	Amenazas	Estrategias para minimizar o evitar las amenazas
AMBIENTE EXTERNO	Política	<p>En la Ley 1-12 que ordena la realización de un pacto fiscal, según su artículo 36: Reforma Fiscal, se consigna la necesidad de que las fuerzas políticas, económicas y sociales arriben a un pacto fiscal orientado a financiar el desarrollo sostenible y garantizar la sostenibilidad fiscal a largo plazo, mediante el apoyo sostenido a un proceso de reestructuración fiscal integral y el marco de una ley de responsabilidad fiscal que establezca normas y penalidades para garantizar su cumplimiento.</p>	<p>Empezar a definir una estrategia para que la discusión del pacto fiscal se inicie en el primer año de período de gestión del próximo gobierno.</p>	<p>Demora por parte del Congreso Nacional en la aprobación de las operaciones de crédito público establecidas en el Presupuesto General del Estado para cubrir las necesidades de financiamiento del Gobierno, lo cual puede incidir en el costo del financiamiento.</p>	<p>Abogar con el Poder Ejecutivo y el Congreso Nacional, la aprobación de las operaciones de crédito público.</p>
		<p>Llamado a "Impulsar una reforma fiscal integral, basada en la progresividad y transparencia tributaria", de acuerdo con lo establecido en el Objetivo Estratégico 3.1.1 de Garantizar la Sostenibilidad Macroeconómica indicado en la Ley 1-12 de la END.</p>			
		<p>El proceso electoral del 2024 podría significar estabilidad en las prioridades institucionales y del Gobierno, en caso de no suceder un cambio en la gestión gubernamental.</p>	<p>Acelerar los procesos de fortalecimiento de la institucionalidad del MH, para asegurar su estabilidad y permanencia.</p>		

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Económica</b>	Crecimiento económico sostenido de un 5 % (promedio anual) en los últimos tres años. Este crecimiento se proyecta igual en los próximos años.	Mejorar los planes y proyectos para el desarrollo de la población más necesitada y el acceso a servicios básicos y de primera necesidad (educación, salud, etc.).  Continuar con los procesos de incremento de las recaudaciones sin necesidad de realizar grandes cambios al sistema tributario, es decir, sin la creación de nuevas figuras impositivas.	Aumento precio del petróleo. Las estimaciones del aumento del precio del petróleo, conforme a las proyecciones WTI (95 % intervalo de límite superior), limitarían el espacio del Gobierno para atender otras demandas sociales y realizar proyectos de inversión.	Evaluar estrategias para reducir la dependencia del petróleo y sus derivados como fuentes de energía en el aparato productivo nacional.  Investigar sobre nuevos productos financieros que permitan reducir el riesgo de un alza significativa en el precio de los combustibles (ver caso del seguro para precio del gas natural).
		Aumento sostenido de las recaudaciones. En 2022, las recaudaciones incrementaron un 13.6 % con relación al 2021.		Alto nivel de informalidad en la economía dominicana (52.1 %- IV 2022) y del incumplimiento tributario (ITBIS 43.6 % e ISR 60.4 %-2017), reduciendo la disponibilidad de recursos del Estado para realizar políticas públicas.	Implementar estrategia para reducir la evasión y elusión fiscal, así como para incrementar la formalización de las operaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas.
				Alto nivel de incumplimiento tributario del ITBIS alcanzando el 43.6 % (2018), dejando espacio para incrementar los recursos disponibles del Estado.	Evaluar estrategias para facilitar el cumplimiento tributario, motivando a la formalidad (ejemplo: monotributo, campaña de concientización, uso de tecnología, etc.).
				Gasto tributario equivalente al 4.9 % del PIB (2022), reflejando los ingresos que el Estado deja de percibir por otorgar un tratamiento tributario preferencial.	Empezar a definir una estrategia para la discusión del pacto fiscal integral (revisión estructura tributaria, incentivos y asignaciones de ley).
				Baja presión fiscal equivalente en promedio a 14.7 % del PIB (2018-2022), limitando la disponibilidad de recursos, en especial si consideramos que el servicio de la deuda asciende en promedio a un 5.0 % del PIB y la asignación al sector educación asciende a 4 % del PIB.	Continuar con la estrategia de manejo sostenible de las finanzas públicas que permita lograr un superávit, incrementando las recaudaciones a través de mejoras administrativas y reducción del incumplimiento tributario, así como un manejo eficiente del gasto.
				Rigidez del gasto en lo referente a las asignaciones establecidas por ley, equivalente al 9.1 % del PIB, limitando la disponibilidad de asignación de recursos para suplir las necesidades sociales.	

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Sociocultural</b>	Iniciativa para contribuir a la corresponsabilidad, transparencia y participación entre la administración pública y la sociedad civil. Sistematización de los foros por la calidad de los servicios públicos 2022. Fuente: Participación Ciudadana.	Continuar con las acciones que se realizan para seguir fortaleciendo el cumplimiento de los requerimientos de los indicadores del Portal de Transparencia institucional.	Alto nivel de pobreza. Tasa de pobreza durante el 2021 alcanzó un 23.9 %, lo que significa que más de 300 mil personas cayeron en la pobreza. Fuente: Banco Mundial.	
		Inclusión de indicadores relacionados con las políticas de igualdad y equidad de género en la evaluación PEFA 2022.	Iniciar el proceso para el establecimiento de todos los requerimientos que implica el cumplimiento de los indicadores que miden las políticas de igualdad y equidad de género.	Programas de subsidios sociales. Este programa cuenta con 1,624,933 beneficiarios, con un monto de RD\$11 mil millones trimestrales. Fuente ADEESS.	
	<b>Medioambiental</b>	Implementación del Sistema de Identificación y Clasificación del Gasto Público en Cambio Climático y Gestión de Riesgo de Desastres, a través del clasificador del gasto de cambio climático 2023.		Incertidumbre al impacto económico de los fenómenos naturales de dimensiones catastróficas. RD en el 2017 gastó el 0.3 % del PIB para gastos por esta partida, ascendiendo a 11 mil millones. Fuente: SIGEF.	
		Llamado a dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 64-00 sobre Medioambiente y Recursos Naturales, en sus artículos 65 (exoneración de impuestos de importación), 70 (establecimiento de tasas) y 173 (seguro obligatorio de responsabilidad civil).			
		A través de lo establecido en la END al 2030: "4.1.2.3 Incorporar la sostenibilidad ambiental en la gestión estatal a través de compras estatales que incorporen prácticas de consumo y aprovechamiento sostenibles".			

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Tecnológica</b>	Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2030, decretos 313-22 y 685-22.	Fortalecimiento de la ciberseguridad conforme a las buenas prácticas y los lineamientos establecidos en la Estrategia Nacional de Ciberseguridad y los decretos 313-22 y 682-22.	Ataques cibernéticos en los ministerios de Hacienda internacionales y algunas instituciones del Gobierno dominicano que han dejado fuera de circulación sus servicios.	Implementación de soluciones y mejoras de ciberseguridad para garantizar la confiabilidad, integridad y disponibilidad de los activos de información. Implementación del Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) para monitoreo, análisis y mitigación de eventos de seguridad.  Interconexión con el Centro Nacional de Ciberseguridad (CNCS) para fortalecer la capacidad de respuestas a incidentes.
		Agenda Digital 2030, que aprueba los objetivos y líneas de acción como estrategia nacional de transformación digital a corto, mediano y largo plazo.	Aprovisionamiento de nuevas plataformas de servicios que amplíen la cartera de servicios electrónicos que provee el Ministerio a los clientes/ciudadanos.	Largo tiempo en el proceso de compra y contratación para recursos tecnológicos, debido a las normativas vigentes.	Realización del proceso de compra y contratación de recursos tecnológicos con el suficiente tiempo de antelación que permite minimizar el impacto del largo tiempo del proceso.

» Matriz cruzada del FODA. Ambiente interno

Análisis FODA					
Entorno	Variables	Fortalezas	Estrategias para potenciar las fortalezas	Debilidades	Estrategias para superar las debilidades
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Prestación del servicio</b>	Tendencia en el incremento de la satisfacción general de los usuarios que utilizan los servicios ofrecidos por el Ministerio de Hacienda. 2020: 91 %, 2021: 95%, 2022: 98 %	Mantener y hacer sostenible la estrategia de servicio y atención a los usuarios que se ha venido implementando.	Participación de otras instituciones en la tramitación de todos los servicios de la DGPLT, Dirección Jurídica, DFH, DRDA y 15 % de los servicios de la DCJA, lo cual afecta los tiempos de respuesta y los esfuerzos de automatización.	Establecer un acuerdo interinstitucional que subsane la tardanza en los tiempos de respuesta.
		Disponibilidad del 100 % de la información relativa a la tramitación de los servicios ofrecidos por el Ministerio de Hacienda en diferentes canales, tales como gov.do, *462 y el portal institucional.	Establecer plan de riesgo que permita proveer y dar respuesta oportuna a cualquier evento que altere la disponibilidad de las informaciones relativas a la tramitación de los servicios del MH.	Resistencia de algunas áreas administrativas en la implementación de los procesos de optimización de los servicios.	Propiciar un acuerdo, con un plan de seguimiento al mismo, con las áreas administrativas para la optimización de los servicios.
				Dispersión en la atención, monitoreo y control de los servicios. Actualmente existen diferentes unidades de asistencia dependiendo el tipo de solicitud.	Centralizar el sistema de monitoreo y evaluación de los servicios y fortalecer las unidades prestadoras de los servicios, acorde a los resultados de satisfacción con los mismos.
				Solo un 32 % de los servicios se encuentran automatizados, pueden ser solicitados, pagados y recibir respuesta en línea.	Realizar un diagnóstico para determinar los servicios que pueden ser automatizados e implementar un plan de automatización.
	<b>Políticas, planes y desarrollo organizacional</b>	Incorporada en la herramienta tecnológica para el seguimiento a la planificación estratégica y operativa, la planificación del 92 % de las entidades del MH, así como las ejecuciones del POA 2022.	Seguir fortaleciendo el sistema de monitoreo y evaluación e identificar las unidades desconcentradas del MH que no están reportando al sistema para su incorporación.	Solo el 66 % de los colaboradores de la sede del MH conocen el Marco Estratégico Institucional, según encuesta "Evaluación Nivel de Conocimiento del Marco Estratégico Institucional" 2021.	Implementar un plan de socialización del nuevo Marco Estratégico Institucional con todo el personal del MH.
		El 60 % de los procedimientos de la sede se encuentran actualizados.	Elaborar un plan de adecuación de los procesos a los requerimientos del nuevo Plan Estratégico Institucional 2023-2026, así como documentar y actualizar el 40 % de los procesos faltantes.	No se tiene un sistema general de indicadores para las diferentes áreas de la organización, partiendo de los objetivos estratégicos y operativos.	Aprovechando el nuevo PEI y POA, realizar una cascada de indicadores que impacten a todas las áreas funcionales del MH.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Políticas, planes y desarrollo organizacional</b>			Falta la identificación de riesgos estratégicos y operativos, lo que implica que no tenemos las herramientas para prevenir posibles efectos negativos y positivos en su cumplimiento.	Elaborar e implementar el plan de identificación y gestión de riesgos.
				Dispersión de la planificación. Existen planes y proyectos no contemplados en la planificación institucional del MH, lo que genera ausencia de seguimiento y no cumplimiento de las normativas existentes.	Organizar la gestión de proyectos del MH, acorde a sus ciclos. Esto es, centralizar la etapa de formulación, negociación y evaluación de los proyectos y desconcentrar la identificación de las necesidades de proyectos y su implementación.
				Ausencia de articulación entre los lineamientos de planificación y desarrollo desde la sede central del MH y sus dependencias.	Estandarizar e implementar en el MH y sus dependencias, los lineamientos de planificación y desarrollo.
				Estructura organizacional del MH desactualizada.	Actualizar el diseño organizacional del MH, acorde a los requerimientos del nuevo PEI y POA.
				Bajos niveles de auditoría de procesos.	Elaborar e implementar un plan de auditoría de procesos.
				40 % de los procesos está desactualizado u obsoleto.	Elaborar un plan de adecuación de los procesos a los requerimientos del nuevo Plan Estratégico Institucional 2023-2026, así como documentar y actualizar el 40 % de los procesos faltantes.
				La burocracia establecida en las normativas y políticas que rigen los servicios dificultan la automatización, tiempo de respuesta y reducción de costos. Por ejemplo, en el caso de exequatur el MESCYT exige que los documentos se escaneen exclusivamente en su institución, lo que impide automatizar el trámite en su totalidad.	Establecer un acuerdo interinstitucional que subsane la tardanza en los tiempos de respuesta de los servicios.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Políticas, planes y desarrollo organizacional</b>			Deficiencias en el proceso de seguimiento y monitoreo a la planificación estratégica y operativa.	Seguir fortaleciendo el sistema de monitoreo y la evaluación e identificar las unidades desconcentradas del MH que no están reportando al sistema para su incorporación.
	<b>Gestión humana</b>	En el aspecto ambiente laboral, las entidades del MH obtuvieron 4.1 de 5 puntos en relación con las mejores prácticas. (Evaluación de capacidades 2021 PES).	Seguir fortaleciendo el mejoramiento del ambiente laboral, para asegurar su sostenibilidad.	Falta de articulación entre los lineamientos de la gestión humana de la sede y las dependencias.	Asegurar que las normativas de gestión humana emitidas desde la sede central del MH sean replicadas en las dependencias.
		75 % de los manuales de cargos de las entidades del MH actualizados. (SISMAP).	Adecuar el manual de cargos a los requerimientos del nuevo PEI y a la actualización del diseño organizacional del MH.	25 % de los manuales de cargos de las entidades del MH están desactualizados. (SISMAP).	Adecuar el manual de cargos a los requerimientos del nuevo PEI y a la actualización del diseño organizacional del MH, así como actualizar los cargos faltantes.
				Solo el 8 % de las entidades del MH tiene la escala salarial implementada. (SISMAP).	Realizar un estudio salarial para asegurar la equidad externa e interna de la nueva escala salarial del MH.
				No se gestiona el desarrollo de la carrera profesional basada en criterios de mérito, justicia, igualdad de oportunidades y sin discriminación o exclusiones. (CAF 2022).	Implementar un plan de desarrollo de carrera, acorde a los requerimientos técnicos del mismo.
				No existe correspondencia entre la demanda y la oferta de capacitación.	Aplicar los criterios técnicos para la identificación y análisis de necesidades de capacitación. Elaborar los planes de capacitación, acorde a los resultados del análisis.
	<b>Gestión y liderazgo</b>			Inactividad del Gabinete Ministerial para trazar lineamientos, políticas y directrices para el sector.	Reactivación de las reuniones del Gabinete Ministerial.
				Descontinuado el programa de encuestas sobre gerencia y liderazgo, para conocer la capacidad de conducción de la organización por parte de los directivos altos y medios.	Retomar el mecanismo para conocer la capacidad de conducción que tienen los directivos de la organización.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Gestión y liderazgo</b>			No se tienen identificados en su totalidad los socios claves del sector privado, de la sociedad civil y del sector público para construir relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo y la apertura.	Realizar levantamiento de información para completar la identificación de los socios claves del sector privado, de la sociedad civil y del sector público.
	<b>Imagen y posicionamiento institucional</b>	El 57 % de la población nacional considera que las instituciones del sector son proactivas y trabajan para el bienestar de la gente. (Estudio sobre la percepción e imagen pública a nivel nacional).	Mejoramiento de la imagen y posicionamiento institucional.  Definir estrategias para el acercamiento de la máxima autoridad con la opinión pública.	Desconocimiento de la sociedad sobre el rol del MH e impacto institucional en la calidad de vida y el desarrollo del país.	Mejoramiento de la imagen y posicionamiento institucional.
				Desconocimiento del equipo directivo del MH por parte del personal.	Continuar con la campaña para dar a conocer los directivos del MH al personal.
				Falta de socialización del Sistema de Gestión de Comunicación del MH con sus dependencias.	
	<b>Sistema de información e infraestructura tecnológica</b>	Contamos con una plataforma de ciberseguridad compuesta por diversas soluciones de nueva generación que garantizan la integridad, confiabilidad y disponibilidad de los activos de información del Ministerio.	Fortalecimiento de la plataforma de ciberseguridad.	El tiempo de recuperación relacionado a incidentes de alto impacto no es eficiente.	Realización de pruebas periódicas de recuperación TIC que permitan eficientizar los tiempos de recuperación.
		Centro de datos que cumple con estándares internacionales, con un alto nivel de desempeño, el cual cuenta con un centro dedicado de monitoreo y alertas que ha permitido lograr tener un bajo nivel de incidentes en cuanto a servicios TIC.	Actualización de la infraestructura TIC operacional del Centro de Datos.	Algunos sistemas internos del Ministerio están operando en arquitectura obsoleta.	Eficientización de los sistemas de información e implementación de nueva arquitectura.
		Contamos con un <i>site</i> alternativo donde se replican los servicios críticos del Ministerio.	Robustecimiento del sitio alternativo y ampliación de las estrategias de recuperación ante desastres.	El personal que opera en el Centro de Monitoreo solo trabaja en horario de oficina.	Implementación del Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) para monitoreo, análisis y mitigación de eventos de seguridad, con personal operando 24x7.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Sistema de información e infraestructura tecnológica</b>	Implementado el Portal de Transparencia Fiscal, el cual ofrece informaciones fiscales del sector Público No Financiero a la ciudadanía en general, como mecanismo de monitoreo y evaluación fiscal.	Actualización periódica del Portal de Transparencia Fiscal para que la ciudadanía esté al día con las informaciones fiscales del sector público no financiero.	El alcance actual del plan de continuidad no contempla algunos sistemas que fueron identificados como críticos.	Actualizar el plan de continuidad de negocios.
				La plataforma de procesamiento de datos en el <i>site</i> alterno está en proceso de obsolescencia y debe ser sustituida.	Sustitución de la plataforma de procesamiento de datos del sitio.
				Procesos internos medianamente encaminados a la transformación digital.	Aprovisionamiento de nuevas plataformas de servicios.
	<b>Gestión de las finanzas públicas</b>	Eficiencia y control del gasto.	Implementación de controles para medir la eficacia en el cumplimiento de las regulaciones presupuestarias (normas, metodologías, IGP, etc.).  Optimización y eficientización de los procesos de Compras y Contrataciones Públicas.	Mucha burocracia, falta de eficiencia de procesos.	Mejorados los procesos del sistema presupuestario, proporcionando los mecanismos adecuados para el uso apropiado de los recursos.  Revisión y simplificación de las normativas que rigen el sistema tributario.  Incrementados los procesos de innovación y transformación digital que amplían la cartera de servicios electrónicos que provee el Ministerio a los clientes y ciudadanos.  Automatización de servicios al ciudadano.
		Aumentados los niveles de transparencia presupuestaria según las evaluaciones de organismos internacionales, así como también los niveles de rendición de cuentas y acceso a la información del sistema presupuestario.	Fortalecimiento de transparencia presupuestaria y el control social.  Aumentados los niveles de transparencia presupuestaria según las evaluaciones de organismos internacionales, así como también los niveles de rendición de cuentas y acceso a la información del sistema presupuestario.	Multiplataformas, diversidad de sistemas y controles en el SIGEF de gestión. No existe interoperabilidad.	Porcentaje de instituciones incorporadas al Sistema de Tesorería.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Gestión de las finanzas públicas</b>	Gestión eficiente de la deuda pública, reflejando el conocimiento de los mercados de capitales y las buenas relaciones con los organismos financieros internacionales, lo cual permite acceso a financiamiento en condiciones más ventajosas para el Estado dominicano.	Estrategia de la Deuda Pública implementada del Sector Público No Financiero.  Programa Creadores de Mercado Mejorado.	Implementar aquellas instituciones que no están ejecutando su presupuesto en SIGEF, así como las que lo estén haciendo de forma parcial, y que por mandato legal deben hacerlo.	Incorporar las instituciones faltantes a la Cuenta Única del Tesoro.
				Débil gestión de los riesgos fiscales ante la falta de una adecuada cuantificación de los principales pasivos contingentes del Estado (pensiones, seguros, deuda garantizada, desastres ante eventos climáticos, etc.). (Calificación D+, PEFA 2022/D PEFA 2016).	Identificar, cuantificar y divulgar los riesgos fiscales para favorecer su gestión efectiva.  Realizar las publicaciones de estados financieros de todas las instituciones del Sector Público No Financiero alineados a las mejores prácticas de contabilidad.
				La modernización de los procesos y sistemas GFP no ha alcanzado todo el potencial requerido, faltando por desarrollarse una mayor parte de los módulos de administración financiera. (PEFA 2022): Sistema de Gestión de bienes muebles e inmuebles (activos fijos) y el módulo de cuentas por cobrar.	Incrementar los procesos de innovación y transformación digital que amplían la cartera de servicios electrónicos que provee el Ministerio a los clientes/ciudadanos.
				El Gobierno no lleva un registro actualizado y completo de sus activos fijos y no se publica un informe anual sobre el uso y antigüedad de tales activos, incluyendo tierras y activos en el subsuelo. (PEFA 2022).	Mejorada la gestión de inventarios de los bienes muebles e inmuebles del Estado
				El ERIR 2021 es parcial y limitado; no muestra información relativa al costo original de compra y valor de cada enajenación. (PEFA 2022).	Realizar las publicaciones de estados financieros de todas las instituciones del Sector Público No Financiero alineados a las mejores prácticas de contabilidad.



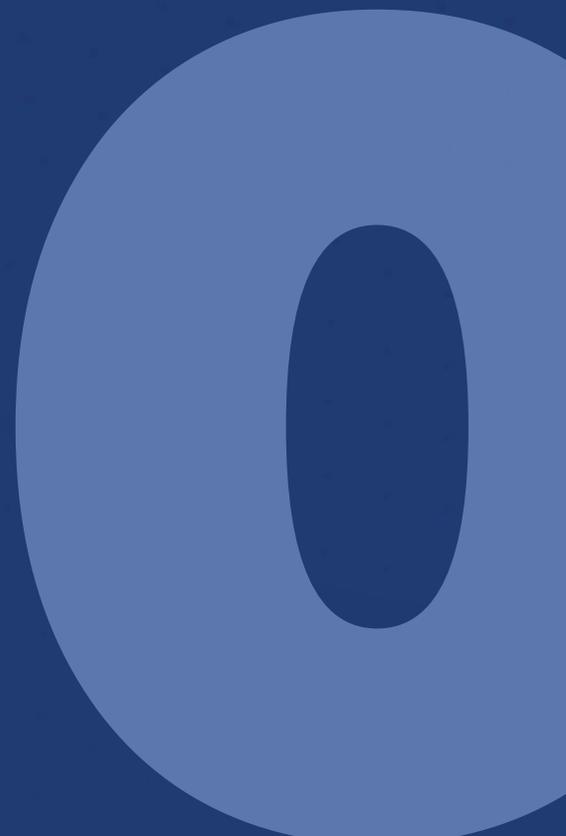
GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

---

**HACIENDA**

# **Marco Estratégico Institucional del MH**

---





# Marco Estratégico Institucional del MH

## Visión

Ser una institución funcionalmente integrada, con procesos eficientes, que aplica la política fiscal de manera efectiva y transparente, que contribuye al bienestar de la sociedad dominicana.

## Misión

Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas de la República Dominicana, a través de la conducción de la política fiscal.

## Valores

### Compromiso

Realizamos con dedicación, esmero y calidad las responsabilidades asignadas, excediendo siempre las expectativas.

### Transparencia

Manejamos, con pulcritud y honestidad los recursos y procesos que ejecutamos, abiertos siempre al escrutinio público.

### Integridad

Actuamos siempre apegados a los principios éticos y morales, en el ejercicio de nuestras funciones y en el comportamiento que modelamos.

### Equidad

Tratamos y atendemos, a nuestros usuarios, externos e internos, apegados a los principios de justicia e igualdad, preservando a todos, sus derechos.

## Ejes estratégicos

## Objetivos estratégicos

**Eficiencia en la gestión y la política fiscal.**

Gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución.

Implementar una política tributaria que contribuya a mejorar la capacidad recaudatoria del Estado, permitiendo una ejecución eficiente de las estrategias fiscales del Estado y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.

Asegurar que las necesidades de financiamiento del gobierno y el cumplimiento de sus obligaciones de pago en el corto, mediano y largo plazo, sean cubiertas al más bajo costo posible y con un nivel prudente de riesgo.

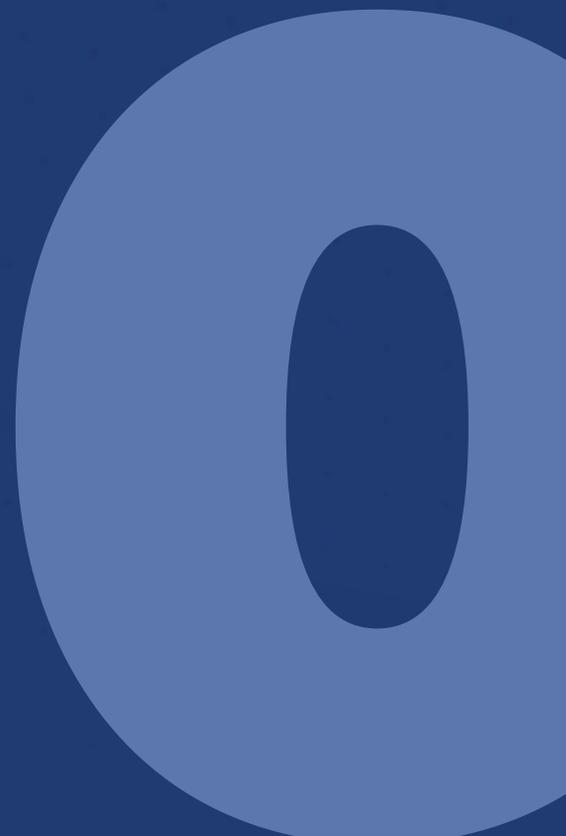
Fortalecer el diseño de la política fiscal, alineado con las mejores prácticas internacionales.

**Fortalecimiento Institucional.**

Asegurar la sostenibilidad del desempeño misional e institucional, mediante la implementación de intervenciones de desarrollo organizacional y de gestión, eficientes y eficaces.

# **Matriz de resultados, indicadores y metas al 2026**

---





# VII. Matriz de resultados, indicadores y metas al 2026

---

EJE I



## » EJE I: Eficiencia en la gestión y la política fiscal

Con este eje se procura apoyar el cumplimiento de las funciones del Estado que contribuyen a la promoción de un crecimiento estable y sostenido de la economía, la asignación eficiente y eficaz de los recursos públicos, de acuerdo con las prioridades de la política gubernamental y la distribución equitativa de las oportunidades

al interior de la sociedad dominicana, a través del diseño e implementación de una política fiscal sostenible, eficiente y transparente. En este sentido, a fin de procurar de manera efectiva los resultados esperados, se han establecido los siguientes objetivos estratégicos:

- ◆ Implementar una política tributaria que contribuya a mejorar la capacidad recaudatoria del Estado, permitiendo una ejecución eficiente de las estrategias fiscales del Estado y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.
- ◆ Gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución.
- ◆ Asegurar que las necesidades de financiamiento del gobierno y el cumplimiento de sus obligaciones de pago en el corto, mediano y largo plazo, sean cubiertas al más bajo costo posible y con un nivel prudente de riesgo.
- ◆ Fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales.

# MINISTERIO DE HACIENDA

## TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2026

### Eje estratégico: Eficiencia en la gestión y la política fiscal

**Objetivo estratégico:** Implementar una política tributaria que contribuya a mejorar la capacidad recaudatoria del Estado, permitiendo una ejecución eficiente de las estrategias fiscales del Estado y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
								Cronograma						
								Años						
2023	2024	2025	2026											
Estrategia	Resultados de efecto	Indicadores	Línea base	Meta al 2026	Medios de verificación	Responsable	Involucrados					Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y riesgos
Incremento de los recursos del Estado.	Presión fiscal incrementada.	Nivel de la presión fiscal.	15.3 %	15.9 %	Dato de ingresos publicado en portal del MH.	DGPLT	DGII DGA	15.4 %	15.5 %	15.7 %	15.9 %	Costo campaña de concientización y talleres. Inversión en tecnología y personal para análisis y cruce de datos.	Coordinación con DGII y DGA.	Congreso Nacional no apruebe las propuestas de modificación legislativa.
	Simplificado el sistema tributario, incentivando el registro del contribuyente en la administración.	Incremento en la variación de la cantidad de contribuyentes registrados en la DGII por simplificación de normativa tributaria.	8.1 %	10 %	Boletín estadístico de la DGII con detalle de cantidad de contribuyentes.	DGPLT	DGII DGA Consultoría Jurídica Congreso Nacional	10 %	10 %	10 %	10 %	Costo campaña de concientización y talleres. Inversión en tecnología que facilite el registro de contribuyentes.	Coordinación con la DGII, DGA, Consultoría Jurídica del Poder Ejecutivo y Congreso Nacional.	DGII y DGA no realicen labores de fiscalización y recaudo de manera efectiva.
Control del gasto tributario.	Racionalización de los incentivos tributarios otorgados.	Proporción del gasto sacrificio fiscal por exoneraciones otorgadas en DGPLT respecto a los ingresos fiscales	5.2 %	4.8 %	Informe de gasto tributario publicado en el portal MH.	DGPLT	DGII DGA Consejos administran leyes especiales	5.1 %	5 %	4.9 %	4.8 %	Costo campaña de concientización y talleres.	Coordinación con DGII, DGA y Consejos que administran leyes.	Creación de nuevas leyes que otorgan incentivos tributarios. Fiscalización inadecuada del uso de los incentivos.
Cumplimiento con los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.	Impulsados los mecanismos que eviten la planificación tributaria en empresas operando a nivel global que incidan en el mercado doméstico.	Porcentaje de evaluaciones en materia de fiscalidad internacional con calificación satisfactoria.	100 %	100 %	Publicaciones de organismos internacionales sobre evaluaciones (BEPS, Foro Global, etc.)	DGPLT	DGII Consejos que administran leyes especiales UAF SIB	100 %	100 %	100 %	100 %	Viáticos para asistencia a reuniones de evaluación.	Coordinación con DGII y UAF.	Incumplimiento de los estándares internacionales ante inacción de los involucrados. País en lista gris de la Unión Europea, lo que llevaría a reducción de las donaciones y financiamiento otorgados.

**Objetivo estratégico:** Gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicadores	Línea base	Meta al 2026	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y riesgos
								Años						
								2023	2024	2025	2026			
Implementación de controles para medir la eficacia en el cumplimiento de las regulaciones presupuestarias (normas, metodologías e indicadores).	Incrementado el nivel de cumplimiento promedio del sector público, de las normativas presupuestarias para todas las etapas del ciclo presupuestario (etapas del gasto).	Porcentaje de cumplimiento de las normas presupuestarias.	70 %	>= 90 %	Informes realizados por la DIGEPRES. Informes de evaluación presupuestaria.	DIGEPRES	Unidades ejecutoras.	80 %	85 %	85 %	>=90 %	Desarrollo o adquisición de sistema de información que permita generar los reportes y facilite la elaboración de los informes. Mejorar la calidad de la información, incluyendo BI.	Capacitación de las unidades ejecutoras para el cumplimiento de las normas y el fortalecimiento de las capacidades internas de DIGEPRES para garantizar la respuesta en los plazos correspondientes.	Desaprovechamiento de la información para la toma de decisiones (no uso de la información oportunamente). No existencia de un sistema de información robusto que permita generar la data y la reportería requerida o que pueda al menos interoperar con el SIGEF para extraer los datos requeridos.
Sistema de Gestión de los procesos presupuestarios con enfoque plurianual y orientado a resultados.	Mejorados los procesos del sistema presupuestario, proporcionando los mecanismos adecuados para el uso apropiado de los recursos.	Porcentaje de ejecución de proyecto de Presupuesto Plurianual Orientado a Resultados.	50 %	100 % (2025)	Cronograma de proyecto avalado por las autoridades correspondientes y los organismos internacionales cooperantes.	DIGEPRES	Unidad ejecutora del proyecto (Ministerio de Hacienda) DIGES (Ministerio de Hacienda) Órganos rectores del SIAFE y Unidades ejecutoras.	60 %	75 %	100 %	N/A	Presupuesto y aprobación de extensión del BID para cubrir todas las etapas del ciclo presupuestario, además de la formulación. Completar los procesos de adquisición pendientes.	Solicitud de asistencia técnica a través del BID para apoyo en temas puntuales que complementan el proyecto.	Ejecución inoportuna de los recursos financieros disponibles. No entrega de los productos del proyecto por retrasos en la ejecución.
Fortalecimiento de transparencia presupuestaria y el control social.	Aumentados los niveles de transparencia presupuestaria según las evaluaciones de organismos internacionales, así como también los niveles de rendición de cuentas y acceso a la información del sistema presupuestario.	Resultados evaluaciones IBP.	Ranking = Top 9	Ranking = Top 3	Resultados de evaluaciones de IBP	DIGEPRES	Organismos internacionales.	N/A	Ranking = Top 5	N/A	Ranking = Top 3	Fortalecimiento de capacidades internas en las áreas responsables. Acuerdo interinstitucional para el monitoreo de los indicadores a mejorar, fuera de los de DIGEPRES.	Implementación oportuna de las mejoras sugeridas en los informes.	
		Porcentaje de cumplimiento en la publicación de informes y estadísticas presupuestarias (ejecución del gasto).	100 %	100 %	Estadísticas de ejecución periódicas publicadas e informes de ejecución presupuestaria publicados.	DIGEPRES	N/A	100 %	100 %	100 %	100 %			La inclusión de nuevos informes.

Optimización y eficientización de los procesos de Compras y Contrataciones Públicas.	Ampliada la cobertura de instituciones que forman parte del SNCCP.	Incremento del número de unidades de compras que usan el Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas para realizar procesos de compras.	492	807	Informe de monitoreo del PEI.	DGCP	Unidades ejecutoras.	585	661	734	807	\$648,300,000	N/A	Se mantiene el interés de las autoridades del Gobierno en incorporar el uso del Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas en estos sectores del Estado (gobiernos locales, hospitales).
	Desarrollado un mercado de compras públicas inclusivas y sostenibles que aseguren la equidad y participación de los sectores productivos nacionales, MIPYMEs y mujeres.	Porcentaje de MIPyMEs industriales nacionales que participan en el mercado de las compras públicas.	Se generará a partir del 2023	5 %	Base de datos DGCP y Ministerio de Industria y Comercio.	DGCP	Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes/DGCP/ PROINDUSTRIA.	N/A	2 %	4 %	5 %	\$450,000,000	N/A	La estabilidad macroeconómica permite un crecimiento de la economía.
		Porcentaje de MIPyME certificadas que participan en el mercado de Compras y Contrataciones Públicas en relación con los proveedores que participan en el mercado de las compras públicas.	39 %	45 %	Base de datos DGCP y Ministerio de Industria y Comercio.	DGCP	Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes/DGCP.	39 %	41 %	43 %	45 %	\$475,000,000	N/A	

**Objetivo estratégico:** Asegurar que las necesidades de financiamiento del gobierno y el cumplimiento de sus obligaciones de pago en el corto, mediano y largo plazo, sean cubiertas al más bajo costo posible y con un nivel prudente de riesgo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicadores	Línea base	Meta al 2026	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y riesgos
								Años						
								2023	2024	2025	2026			
Asegurar la sostenibilidad de la deuda pública.	Optimizada la gestión de deuda pública.	Porcentaje de ejecución del Plan de Financiamiento en multilaterales y bilaterales.	* 14 %	22 %	Informe trimestral sobre situación y evolución de la deuda pública.	CP-MH	Organismos multilaterales. Acreedores bilaterales.	16 %	18 %	20 %	22 %		Contratación de un abogado especializado en Crédito Público y capacitación del personal.	Aprobaciones retrasadas o canceladas por el Congreso Nacional. Condiciones de mercado que afecten la liquidez del mercado local. Condiciones de mercado que afecten las tasas de interés.
		Ratio de deuda del Sector Público No Financiero sobre el Producto Interno Bruto.	** 45.5 %	47.8 %		CP-MH	Organismos multilaterales. Acreedores bilaterales.	45.5 %	47 %	47.8 %	47.8 %		Capacitación del personal.	Aumento del stock de deuda más de lo esperado. Choques que afecten el tipo de cambio.
		Porcentaje de financiamiento anual cubierto en el mercado local.	28.8 %	33 %	Reporte con desembolsos de fuentes de financiamiento.	CP-MH	Inversionistas locales (creadores de mercado).	30 %	31 %	32 %	33 %	Capacitación del personal.	Condiciones de mercado que afecten la liquidez del mercado local. Condiciones de mercado que afecten las tasas de interés.	
		Promedio de años de vencimiento de los compromisos de deuda.	** 10.8 años	11.80 años	Reporte mensual de indicadores del portafolio.	CP-MH	Acreedores. Inversionistas.	11.05 años	11.30 años	11.55 años	11.80 años	Capacitación del personal.	Condiciones de mercado que afecten la liquidez. Condiciones de mercado que afecten las tasas de interés. Choques que afecten el tipo de cambio.	
		Porcentaje de deuda extranjera.	** 71.20 %	67 %	Reporte mensual de indicadores del portafolio.	CP-MH	Acreedores. Inversionistas.	70 %	69 %	68 %	67 %	Capacitación del personal.		
		Tasa de interés promedio ponderada.	** 7 %	6.5 %	Reporte mensual de indicadores del portafolio.	CP-MH	Organismos multilaterales. Acreedores bilaterales. Inversionistas internacionales y locales. Bancos de inversión.	6.88 %	6.75 %	6.63 %	6.5 %	Contracción de membresía de datos. Capacitación del personal.	Condiciones de mercado que afecten la liquidez. Condiciones de mercado que afecten las tasas de interés.	

\* Promedio de ejecución Plan de financiamiento en multilaterales y bilaterales 2019-2022.

\*\* Valores al cierre del año 2022.

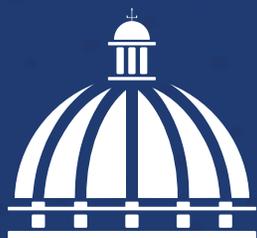
**Objetivo estratégico:** Fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicadores	Línea base	Meta al 2026	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos y riesgos
								Años						
								2023	2024	2025	2026			
Implementar una gestión efectiva e integral de los riesgos fiscales.	Identificados, cuantificados y divulgados, los riesgos fiscales para favorecer su gestión efectiva.	Porcentaje de pasivos contingentes que dan origen fiscales cuantificados.	67 %	100 % (2025)	Informe de Riesgos Fiscales.	DGAPF		78 %	89 %	100 %	N/A		Fuentes de información disponibles y actualizadas.	Fuentes de información desactualizadas o inexistentes.
		Cantidad de informes de riesgos fiscales elaborados.	1	1	Informe de Riesgos Fiscales.	DGAPF		1	1	1	1		Pasivos contingentes que dan origen a riesgos fiscales cuantificados.	Inexistencia de estructura de gestión integral para los riesgos fiscales.
		Porcentaje de informes de EEFF de las instituciones públicas no financieras alineados a las mejores prácticas de contabilidad.	55 % Cobertura actual instituciones SPNF con EEFF publicados (365 incluidas en el ERIR al corte semestral del 2022).	100 %	Informe de Riesgos Fiscales EEFF consolidados en el ERIR.	DIGECOC	Todas las Instituciones del Sector Público No Financiero	65 %	75 %	85 %	100 %		Humanos, tecnológicos.	Alta rotación del personal técnico de las instituciones del SPNF. Remisión inoportuna de los estados financieros por parte de las Instituciones. Estados financieros sin la calidad requerida, en cumplimiento con las mejores prácticas contables a nivel internacional.
Fortalecer la elaboración del marco fiscal de mediano plazo.	Marcofiscal de mediano plazo con proyecciones macro fiscales precisas e integrado con la política presupuestaria anual y el Presupuesto General del Estado.	Porcentaje de proyecciones plurianuales de ingresos y gastos por clasificación económica, institucional y funcional incluidas en el marco fiscal.	33 %	100 % (2024)	Reporte del Marco Fiscal de Mediano Plazo publicado.	DGAPF	DGPLT, DIGEPRES, DGCP	66 %	100 %	N/A	N/A		Fuentes de información disponibles y actualizadas.	Existe voluntad de los tomadores de decisiones y recursos de cooperación técnica de organismos multilaterales para fortalecer el MFMP con proyecciones macrofiscales precisas.
		Porcentaje de sistemas de pronósticos macrofiscales finalizados.	20 %	100 %	Reportes trimestrales de pronósticos fiscales.	DGAPF	DGPLT, DIGEPRES, DGCP	40 %	60 %	80 %	100 %		Fuentes de información disponibles y actualizadas.	



Sistema de Estadísticas fiscales consolidado.	Información fiscal disponible de manera oportuna, de calidad y con una cobertura exhaustiva.	Cantidad de estados de operaciones de la Administración central publicados.	12	12	Reporte del Estado de Operaciones publicado mensualmente en la web del Ministerio de Hacienda.	DGAPF	Instituciones Administración central	12	12	12	12		Fuentes de información disponibles y actualizadas.	Rezago con el tiempo de publicación de las instituciones que sirven como insumo para el estado de operaciones.
		Cantidad de estados de operaciones del Gobierno general consolidado publicados.	0	4	Reporte del Estado de Operaciones publicado de manera trimestral en la web del Ministerio de Hacienda.	DGAPF	Instituciones Gobierno general	2	4	4	4		Registros de información financiera de las instituciones.	Rezago con el tiempo de publicación de las instituciones que sirven como insumo para el estado de operaciones .
		Cantidad de Estados de Operaciones del SPNF publicados.	0	4	Reporte del Estado de Operaciones publicado de manera trimestral en la web del Ministerio de Hacienda.	DGAPF	Instituciones Sector Público No Financiero (SPNF)	N/A	2	4	4		Registros de información financiera de las instituciones.	Rezago con el tiempo de publicación de las instituciones que sirven como insumo para el estado de operaciones .
		Porcentaje de subsistemas del SIAFE integrados operativamente en línea (SIGEF, SIGADE, SNIP, COMPRAS, DGII, DGA, BN, TN).	55 %	80 %	Informe técnico que compruebe la implementación de los procesos de interoperabilidad.	DIGES/ Órganos rectores	Órganos rectores del SIAFE MEPyD, DGIP DGII, DGA, DGPLT, DGBN, MAP TSS, MIC, JCE	55 %	60 %	65 %	80 %		Humanos, tecnológicos, capacitación de personal.	El apoyo de las instituciones cuyos sistemas van a interoperar con el SIGEF. Empoderamiento para la gestión del cambio. Recursos financieros y no financieros vinculados al convenio DR-L1050 - Subcomponente 1.1
	Mejorada la gestión de inventarios de los bienes muebles e inmuebles del Estado.	Cantidad de ministerios con inventario de bienes inmuebles del Estado elaborados con información física, jurídica y económica.	4	20	Inventario catastral realizado.	DGCN	DIGECOG, BN	5	5	5	5	\$120,000,000	Vehículos, equipos, combustible y viáticos.	Factores meteorológicos, asignación de presupuesto insuficiente y gestión deficiente del presupuesto. La meta y el presupuesto se afectan por la cantidad de unidades catastrales por ministerios.
		Cantidad de instituciones centralizadas, descentralizadas y autónomas con bienes muebles del Estado inventariados.	160	390	Informe de cierre de activos fijos.	BN	DIGECOG	200	250	312	390	\$197,132,000		Cambios en la normativa que regula la administración de los bienes del Estado.

Fortalecimiento institucional del CAPGEFI.	Aseguradas las competencias de los servidores públicos relacionados a la gestión fiscal.	Tasa de aprovechamiento de la capacitación.	70 %	85 %	Informe anual de satisfacción.	CAPGEFI	Instituciones públicas y privadas	70 %	75 %	80 %	85 %		Personal interno	Ausencia de personal técnico calificado. Fallos en la plataforma tecnológica de capacitación.
		Porcentaje de satisfacción con el servicio de capacitación.	90 %	95 %	Informe anual de satisfacción.			90 %	92 %	93 %	95 %		Personal interno	Ausencia de personal técnico calificado. Fallos en la plataforma tecnológica de capacitación.
		Cantidad programas de estudios (especialidades y educación continua) aprobados en el formato de educación superior.	1	8	Programas ofertados.			1	2	3	2		Personal interno	No reconocimiento del CAPGEFI como un instituto de estudios superior por parte del CONESTyT. Ausencia de personal técnico calificado.
Optimizar un registro efectivo e integral de los fondos públicos	Ampliada la cobertura del Sistema de Tesorería.	Porcentaje de instituciones incorporadas al Sistema de Tesorería.	97.51 % (2023)	98 %	Informe de cobertura Cuenta Única del Tesoro (CUT)	TN	MH, DIGEPRES, Contraloría, DIGEGOG	97.61 %	97.71 %	97.81 %	98 %	N/A		Voluntad política para realizar asignación de presupuesto insuficientes y gestión deficiente del presupuesto.



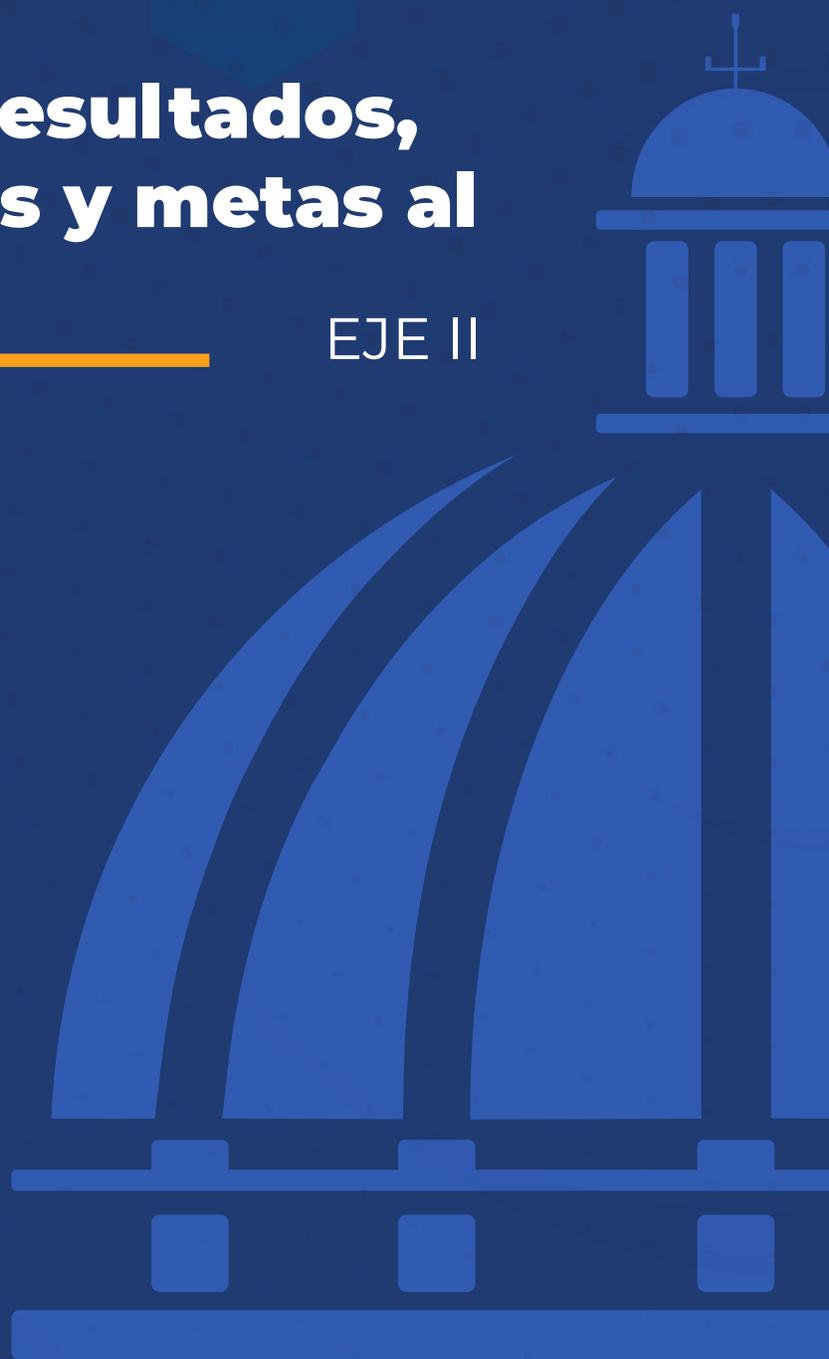
GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA



**HACIENDA**

# Matriz de resultados, indicadores y metas al 2026

EJE II



## » EJE II: Fortalecimiento institucional

Este eje tiene como objetivo asegurar la eficiencia y eficacia de la labor sustantiva o misional del Ministerio de Hacienda, en la medida que provee las condiciones y requerimientos de forma oportuna, pertinente y con la calidad que demandan las unidades sustantivas.

Este eje contempla un conjunto de intervenciones orientadas a fortalecer las capacidades ins-

titucionales internas y de gestión que permitan la estandarización y eficiencia de los procesos, el fortalecimiento del sistema de planificación, el desarrollo de capacidades y competencias del personal, la eficientización de la gestión administrativa y financiera, el mejoramiento del sistema de información, de cara a facilitar la toma oportuna de decisiones, el posicionamiento y valoración de la imagen institucional.

- ◆ Asegurar la sostenibilidad del desempeño misional e institucional, mediante la implementación de intervenciones de desarrollo organizacional y de gestión eficientes y eficaces.

# MINISTERIO DE HACIENDA

## TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2026

### Eje Estratégico: Fortalecimiento institucional

**Objetivo estratégico:** Asegurar la sostenibilidad del desempeño misional e institucional, mediante la implementación de intervenciones de desarrollo organizacional y de gestión eficientes y eficaces.

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia	Resultados de efecto	Indicadores	Línea base	Meta al 2026	Medios de verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos financieros	Requerimientos no financieros	Supuestos y riesgos
								Años						
								2023	2024	2025	2026			
Normatización y estandarización de la gestión institucional.	Eficientizado el desempeño de la gestión institucional.	Índices de desempeño institucional.	83.3 %	85 %	Informe de seguimiento, medición, monitoreo del Sistema de la Gestión Pública (SMMGP).	Dirección de Planificación y Desarrollo.	Todas las unidades organizativas de la sede central del MH.	83.6 %	84 %	84.5 %	85 %	N/D		Falta de apoyo de las unidades organizativas involucradas. Modificación en las normativas. Cambio en las prioridades.
Fortalecimiento de la gestión humana.	Mejora del desempeño laboral del personal.	Porcentaje de empleados que superan el promedio en la evaluación de desempeño.	90 %	95 %	Informe de evaluación del desempeño.	Dirección de Recursos Humanos.	Todas las unidades de la sede central del MH.	91 %	92 %	93 %	95 %			Baja asignación de recursos para ejecutar el plan de capacitación. Complejidad del sistema de evaluación.
	Eficientización de procesos administrativos de Recursos Humanos.	Porcentaje de satisfacción de requerimientos demandados a Recursos Humanos.	67 %	90 %	Informe de satisfacción de requerimientos demandados.	Dirección de Recursos Humanos.		80 %	82 %	86 %	90 %			Habilidades o recursos inadecuados para entregar servicios según lo requerido.

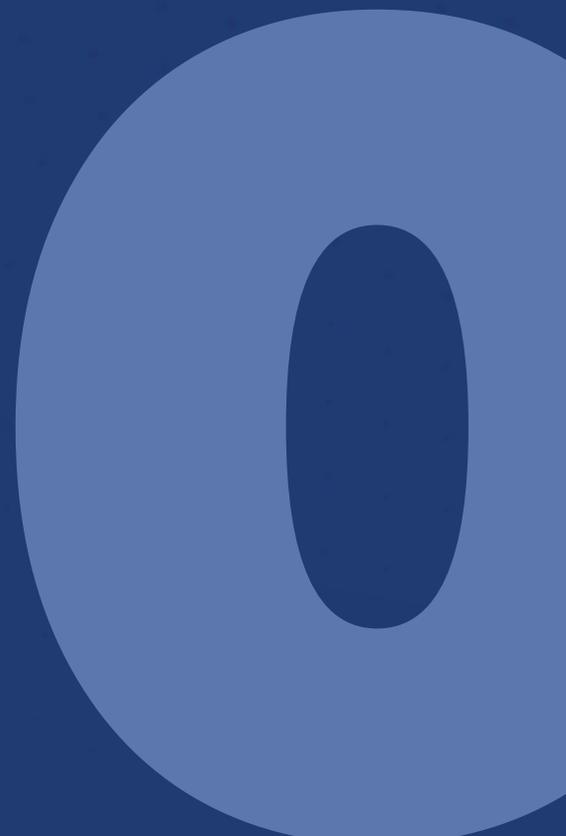
Eficientización de la gestión financiera y administrativa.	Asegurada la continuidad de las operaciones del Ministerio.	Porcentaje de disminución de los eventos que impactan negativamente las operaciones del MH.	20 %	0 %	Reporte de eventos.	Dirección Administrativa.	Financiero (presupuesto), Compras.	15 %	10 %	5 %	0 %	Apropiación oportuna.	Sistemas (TI),	Disposiciones restrictivas del gasto. Desastres naturales.
	Asegurado el manejo eficiente de los recursos del Ministerio.	Porcentaje de la ejecución del presupuesto.	100 %	100 %	Informe de ejecución presupuestaria.	Dirección Financiera.	Administrativo, DIGEPRES, Compras.	100 %	100 %	100 %	100 %	N/A	Sistemas (TI),	Disposiciones restrictivas del gasto. Desastres naturales u otras contingencias. Los objetivos podrán ser alcanzados con un nivel de calidad inferior al esperado.
		Porcentaje de reducción de los eventos no previstos.	10 %	1 %	Reporte de SISCOMPRAS.	Dirección Administrativa y Financiera.	Todas las unidades organizativas de la sede central del MH.	8 %	6 %	3 %	1 %	N/A	Sistemas (TI),	Desastres naturales u otras contingencias. Cambio de directrices de la máxima autoridad.
	Mejorada la rendición oportuna de informes para fines de diseño y planificación para la toma de decisiones y órganos de control.	Porcentaje de informes presentados oportunamente.	100 %	100 %	Presentación de informes.	Dirección Financiera.	Todas las unidades organizativas de la sede central del MH.	100 %	100 %	100 %	100 %	N/A	Integración bidireccional entre sistemas de información, <i>dashboard</i> institucional.	La rendición de cuentas se produzca fuera de los plazos o tiempos establecidos, lo cual puede limitar la toma de decisiones o que se tomen decisiones incorrectas. Informes no presentados oportunamente pueden impactar negativamente la imagen de la institución.

Eficientización de los sistemas de información e infraestructura tecnológica.	Reducido el impacto de los incidentes de infraestructura y seguridad de las tecnologías de la información y comunicación, que afecta la disponibilidad de los servicios.	Medición del tiempo Recuperación TIC ante un incidente.	30 min	5 min	Pruebas de recuperación TIC Sistema de monitoreo y seguimiento de incidentes.	DTIC	DIGES, DA, DRH, DPD, OCTIC	30 min	30 min	5 min	5 min	Adquisición de nuevas plataformas para el procesamiento de datos y seguridad. Contratación de personal técnico especializado. Incremento en el gasto corriente de operación del centro de datos alterno. Actualización de políticas y procedimientos. Actualización de la estructura organizacional. Coordinación interna y externa.	No disponibilidad de recursos humanos y o financieros. Dilación en las negociaciones.
		Porcentaje de disponibilidad de servicios.	98 %	99,9 %	Sistema de Monitoreo de Servicios TIC.			98 %	98 %	99 %	99,9 %		
		Porcentaje de servicios cubiertos por el <i>site</i> de recuperación.	25 %	100 %	Captura de pantalla.			25 %	50 %	75 %	100 %		
	Incrementados los procesos de innovación y transformación digital que amplían la cartera de servicios electrónicos que provee el Ministerio a los clientes y ciudadanos.	Porcentaje de servicios automatizados que responden a la demanda.	10 %	100 %	Portal institucional del Ministerio.	DIGES	DTIC DPD MESCYT PROCURADURÍA PRESIDENCIA	10 %	30 %	50 %	100 %	Coordinación interna y externa. Contratación de personal técnico.	No disponibilidad de recursos humanos. Falta de coordinación y compromiso.
			Nivel de satisfacción de los usuarios en función a los servicios TIC.	ND	90 %	Encuesta de satisfacción.	DTIC	DPD	ND	85 %	90 %	90 %	Contratación de personal especializado. Herramienta de medición. Coordinación interna.
	Incrementada la satisfacción de los usuarios de los servicios TIC.	Porcentaje de <i>tickets</i> de servicios solucionados que responden a la demanda.	80 %	100 %	Sistema de <i>Tickets</i> .	80 %			85 %	90 %	100 %	Contratación de personal especializado.	Falta de coordinación y compromiso.
		Porcentaje de <i>tickets</i> de servicios solucionados conforme a su SLA.	80 %	100 %		80 %			85 %	90 %	100 %	Contratación de personal especializado.	Falta de coordinación y compromiso.

Mejoramiento de la imagen y posicionamiento institucional.	Aumentada la aprobación de la gestión institucional y posicionados los atributos del Ministerio ante la ciudadanía.	Porcentaje de la población que aprueba la gestión del MH	56 %	70 %	Estudio de opinión pública.	Dirección de Comunicaciones.	Relaciones Públicas. Prensa. Digital.	58 %	62 %	66 %	70 %	Contratación de publicidad y pautas digitales. Monitoreo de medios. Material impreso (POP). Producción y montaje de eventos. Recursos humanos para producción de contenido. Recursos tecnológicos. Recursos administrativos (transporte, instalaciones, etc.).	No disponibilidad de recursos humanos calificados, tecnológicos o financieros para desarrollar actividades. Ineficiencia de procesos por altos niveles de burocracia. La falta de priorización de objetivos de comunicación. Que la población no comprenda el rol del MH mediante las acciones de comunicación desplegadas.
		Porcentaje de la población que conoce la gestión del MH.	33 %	50 %				35 %	40 %	45 %	50 %		
	Aumentado el conocimiento sobre el rol y el impacto del Ministerio de Hacienda en la vida de la población y el desarrollo del país.	Porcentaje de la población que reconoce el impacto del MH en sus vidas.	10 %	30 %				15 %	20 %	25 %	30 %		
		Porcentaje de la población que conoce los atributos del MH.	20 %	50 %				28 %	36 %	44 %	50 %		

# **Abordaje del sistema de monitoreo y evaluación del PEI y POA**

---





## **VIII. Abordaje del sistema de monitoreo y evaluación de PEI y POA**

---



## ABORDAJE DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PEI Y POA

# PEI



# POA



De cara a garantizar el cumplimiento efectivo de la planificación, el desempeño institucional y el mejoramiento sostenido y continuo de sus acciones, se propone el fortalecimiento del Sistema de Monitoreo y Evaluación de PEI y POA del MH para el período 2023-2026.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) tiene como objetivo monitorear el avance de PEI y el POA, de acuerdo al cumplimiento de los indicadores y metas establecidos, a los fines de medir el avance hacia los objetivos, resultados esperados y productos para el período 2023-2026.

Para dicho sistema, se prevé el establecimiento de mecanismos de supervisión y control de la ejecución de la planificación, así como de las estrategias que permitan la retroalimentación y el mejoramiento continuo de las acciones desarrolladas por cada instancia del MH y del personal que lo integra.

Para llevar a cabo los procesos de planificación e implementación de este sistema, se tomarán en consideración los siguientes principios:

**Progresivo:** para tomar en cuenta que al inicio, las actividades de monitoreo y evaluación servirán sobre todo al aprendizaje y a la adquisición de capacidad, y a medida que se vaya adquiriendo dicha capacidad, incluir nuevos componentes, funcionalidades e indicadores al sistema.

**De aprendizaje:** para tomar en cuenta diversas actividades de capacitación (aprender haciendo) que permita a los principales actores del SME ir obteniendo conocimientos que les faciliten la obtención del saber-hacer para el monitoreo y evaluación.

**Participativo:** con el fin de impulsar el empoderamiento de los diferentes actores del SME que favorezca su aceptación, el reconocimiento de sus ventajas y facilite su alimentación.

**Simplicidad:** partiendo de lo existente (capacidades) para facilitar la comprensión de los objetivos del SME e informar solo sobre lo que sea útil para tomar decisiones y aprender, no olvidando que el monitoreo y la evaluación son un medio y no un fin.

---

Para la instrumentación del sistema de monitoreo y evaluación, se agotarán varias fases:

» **La elaboración de la ficha técnica o cédula de los indicadores. En esta ficha técnica se establecerán:**

- a) Denominación del indicador.
- b) Definición o descripción de la variable del indicador.
- c) Fórmula de cálculo del indicador.
- d) Valor de la línea base y meta del indicador.
- e) Frecuencia de su medición.
- f) Naturaleza del indicador.
- g) Nivel de desagregado de dichos indicadores.

---

» **La codificación del indicador. A cada indicador se le establecerá un ID para su identificación y facilitar su automatización.**

---

» **Validación del indicador. A cada indicador se le aplicará la prueba CREAM, para determinar si es:**

- a) Claro: el indicador no es ambiguo respecto a lo que debe representar.
- b) Relevante: el indicador es relevante para el objeto por el cual fue elegido.
- c) Económico: el indicador puede estar producido a un costo razonable.
- d) Adecuado: el indicador representa bien lo que debería describir.
- e) Monitoreable: los datos requeridos para el cálculo del indicador son producidos y disponibles periódicamente.

---

» **Definición de los umbrales de aceptación de los indicadores o semaforización. Cada indicador tendrá un umbral que permitirá determinar, cuando se reporte, si estará en un umbral verde, amarillo o rojo.**

---

» **Establecimiento de la cascada de los indicadores de resultados de efecto y los de producto. Se procurará articular el encadenamiento entre los indicadores de resultados del PEI y los de producto de cada POA, de tal manera que el Sistema de Monitoreo y Evaluación tenga la sensibilidad para determinar si los indicadores de producto de los POA de cada año mueven a los indicadores de resultados de efecto el PEI.**

---

» **Revisión y adecuación de la plantilla o ficha de reporte del nivel de logro del indicador. Dicha plantilla o ficha permitirá:**

- a) Establecer el indicador a ser monitoreado y evaluado.
  - b) Reportar el medio de verificación, donde se evidencie el logro o no del indicador.
  - c) Instancia responsable del reporte del indicador.
  - d) Diferencia o desviación, positiva o negativa, entre la meta y el logro del indicador.
  - e) Porcentaje de logro.
  - f) Semaforización del indicador.
  - g) Explicación de la razón de la desviación.
  - h) Medidas correctivas para resolver la desviación del indicador en el período subsiguiente a cada reporte del indicador.
- 

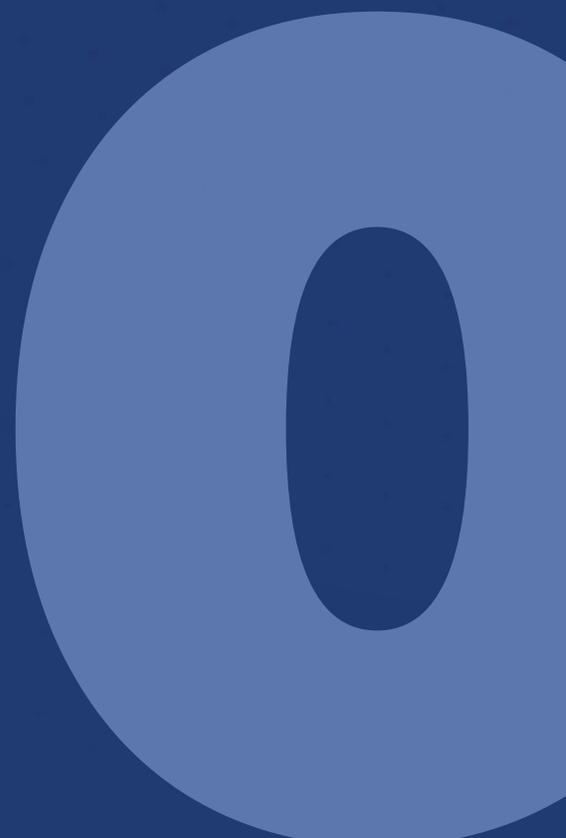
» **Revisión y fortalecimiento del sistema de información. Dicha revisión estará orientada a procurar que existan sinergia y agilidad entre los procesos de captura, procesamiento, análisis, reporte, retroalimentación, incorporación y seguimiento a las mejoras continuas, resultados de los informes de monitoreo y evaluación.**

- 
- » **Fortalecimiento de los informes de monitoreo y evaluación. Se procura que estos reporten el nivel de cumplimiento de todos los niveles de estructuración de PEI y POA. como sigue:**
    - a) Nivel General de desempeño del MISPAS respecto al cumplimiento de PEI y POA.
    - b) Nivel Desempeño por eje estratégico.
    - c) Nivel Desempeño por estrategia.
    - d) Nivel Desempeño por resultados de efecto.
    - e) Nivel Desempeño por producto.
    - f) Nivel Desempeño por cada instancia del nivel centralizado del CAID.
  
  - » **Establecimiento de la documentación e implementación de las políticas, procesos y procedimientos del sistema de monitoreo y evaluación. Se establecerá un proceso que estandarizar los procedimientos para el manejo del sistema de monitoreo y evaluación.**
- 
- » **Establecimiento de un régimen de consecuencias con base en el nivel de cumplimiento de la planificación. Se estará proponiendo la implementación de un sistema de consecuencias para las instancias y el personal del MH que tengan responsabilidades en el cumplimiento de PEI y el POA de la institución.**



**Anexos**

---





» Alineamiento estratégico con la planificación global

Alineamiento estratégico con

Estrategia Nacional de Desarrollo

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Línea de acción END
<b>Primer eje</b> Estado social democrático de derecho	1.1 Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.	1.1.1 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.	1.1.1.3 Fortalecer el sistema de control interno, externo y los mecanismos de acceso a la información de la administración pública, como medio de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.
			1.1.1.11 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 su debida coherencia, complementariedad y continuidad.
			1.1.1.15 Fortalecer el sistema de compras y contrataciones gubernamentales, con apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), para que opere con legalidad, transparencia, eficiencia y facilidad de manejo.
			1.1.1.17 Modernizar, efficientizar y asegurar la transparencia del Poder Ejecutivo, para fortalecer sus funciones de coordinación y supervisión de las políticas públicas y las ejecutorias de la administración pública.
<b>Segundo eje</b> Sociedad con igualdad de derechos y oportunidades	2.2 Salud y seguridad social integral.	2.2.3 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, de conformidad con la Ley 87-01.	2.2.3.5 Programar el cumplimiento de los compromisos de la deuda previsional asumida por el Estado dominicano, generadas por el anterior sistema de reparto.

la planificación global			
Objetivos de Desarrollo Sostenible	PNPSP	Plan Estratégico Institucional del MH	
Metas e indicadores	Políticas	Objetivos estratégicos	Resultados esperados
ODS 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.(16.6.2).	15. Hacia un Estado moderno e institucional	Gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución.	Aumentado los niveles de transparencia presupuestaria según las evaluaciones de organismos internacionales, así como también los niveles de rendición de cuentas y acceso a la información del sistema presupuestario.
			Incrementado el nivel de cumplimiento promedio del sector público de las normativas presupuestarias para todas las etapas del ciclo presupuestario (etapas del gasto).
		Fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales.	Aseguradas las competencias de los servidores públicos relacionados a la gestión fiscal.
		Gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución.	Ampliada la cobertura de instituciones que forman parte del SNCCP.
		Implementar una política tributaria que contribuya a mejorar la capacidad recaudatoria del Estado, permitiendo una ejecución eficiente de las estrategias fiscales del Estado y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.	Impulsados los mecanismos que eviten la planificación tributaria en empresas operando a nivel global que incidan en el mercado doméstico.
		Fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales.	Información fiscal disponible oportuna, de calidad y con una cobertura exhaustiva.
		Gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución.	Aumentado los niveles de transparencia presupuestaria según las evaluaciones de organismos internacionales, así como también los niveles de rendición de cuentas y acceso a la información del sistema presupuestario.
		Fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales.	Mejorada la gestión de inventarios de los bienes muebles e inmuebles del Estado.
	4. Acceso universal a salud y seguridad social. 4.2 enfoque seguridad social.	Fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales.	Identificados, cuantificados y divulgados, los riesgos fiscales para favorecer gestión efectiva.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Línea de acción END
<b>Tercer eje</b>  Economía sostenible, integradora y competitiva	3.1 Economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de forma competitiva en la economía global.	3.1.1 Garantizar la sostenibilidad macroeconómica.	3.1.1.1 Consolidar los mecanismos de coordinación de las políticas fiscal, monetaria, cambiaria y crediticia, con el propósito de asegurar la sostenibilidad macroeconómica, impulsar un crecimiento económica 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 responsabilidad de largo plazo.
			3.1.1.2 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.
		3.1.2 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.	3.1.2.1 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.
			3.1.2.2 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 preasignaciones presupuestarias, incluyendo la focalización de estos 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.

Metas e indicadores	Políticas	Objetivos estratégicos	Resultados esperados
17.4 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 estructuración 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.		Fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales.	Identificados, cuantificados y divulgados los riesgos fiscales para favorecer su gestión efectiva.
			Marco fiscal de mediano plazo con proyecciones macro fiscales precisas e integrado con la política presupuestaria anual y el Presupuesto General del Estado.
			Información fiscal disponible oportuna, de calidad y con una cobertura exhaustiva.
		Asegurar que las necesidades de financiamiento del Gobierno y el cumplimiento de sus obligaciones de pago, en el corto, mediano y largo plazo, al más bajo costo posible, y un nivel prudente de riesgo.	Optimizada la gestión de deuda pública.
		Fortalecer el diseño de la política fiscal, alineado con las mejores prácticas internacionales.	Marco fiscal de mediano plazo con proyecciones macrofiscales precisas e integrado con la política presupuestaria anual y el Presupuesto General del Estado.
17.1. 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.	32. Deuda, gastos e ingresos públicos.	Implementar una política tributaria que contribuya a mejorar la capacidad recaudatoria del Estado, permitiendo una ejecución eficiente de las estrategias fiscales del Estado y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.	Presión fiscal incrementada.
			Simplificado el sistema tributario, incentivando el registro del contribuyente en la administración.
			Racionalización de los incentivos tributarios otorgados.
			Impulsados los mecanismos que eviten la planificación tributaria en empresas que operando a nivel global que incidan en el mercado doméstico.
1.a) 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.  1.a.1) Porcentaje de recursos asignados por el Gobierno directamente a programas de reducción de la pobreza.  8.b.1) Gasto total de fondos públicos en programas de protección social y de empleo como porcentaje de los presupuestos nacionales y el PIB.		Gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución.	Incrementado el nivel de cumplimiento promedio del sector público, de las normativas presupuestarias para todas las etapas del ciclo presupuestario (etapas del gasto).
			Mejorados los procesos del sistema presupuestario, proporcionando los mecanismos adecuados para el uso apropiado de los recursos.
			Aumentados los niveles de transparencia presupuestaria según las evaluaciones de organismos internacionales, así como también los niveles de rendición de cuentas y acceso a la información del Sistema Presupuestario.
			Ampliada la cobertura de instituciones que forman parte del SNCCP.
			Desarrollado un mercado de compras públicas inclusivas y sostenibles que aseguren la equidad y la participación de los sectores productivos nacionales, MIPyMEs y mujeres.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Línea de acción END
<b>Tercer eje</b> Economía Sostenible, integradora y competitiva			3.1.2.4 Profundizar y consolidar el proceso de reforma de la gestión presupuestaria y financiera del Estado, orientada a la gestión por resultados, transparencia y rendición de cuentas.  3.1.2.5 Impulsar la inclusión de la perspectiva de género y ciclo de vida en el diseño e implementación del Presupuesto General del Estado que ponga énfasis en la asignación de recursos en áreas prioritarias para superar inequidades.
	3.3 Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.	3.3.5 Lograr acceso universal y uso productivo de las tecnologías de la información.	3.3.5.5 Incentivar el uso de TIC como herramienta competitiva en la gestión y operaciones de los sectores público y privado.
	3.4 Empleos suficientes y dignos.	3.4.3 Elevar la eficiencia, capacidad de inversión y productividad de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyME).	3.4.3.3 Aplicar y fortalecer las disposiciones legales sobre compras y contrataciones estatales para las MIPyMES.
<b>Cuarto eje</b> Sociedad de Producción y Consumos Ambientalmente sostenibles, que se adapta al cambio climático	4.1 Manejo sostenible del medioambiente.	4.1.2 Promover la producción y el consumo sostenible.	4.1.2.3 Incorporar la sostenibilidad ambiental en la gestión estatal a través de compras estatales que incorporen prácticas de consumo y aprovechamiento sostenibles.

Metas e indicadores	Políticas	Objetivos estratégicos	Resultados esperados
1.b.1) 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.			
		Asegurar la sostenibilidad del desempeño misional e institucional, mediante la implementación de intervenciones eficientes y eficaces.	Incrementados los procesos de innovación y transformación digital que amplían la cartera de servicios electrónicos que provee el Ministerio a los clientes internos y ciudadanos.
12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales. 12.7.1 Número de países que aplican políticas y planes de acción sostenibles en materia de adquisiciones públicas.	25. implementar la política nacional de producción y consumo sostenibles.	Gestión eficiente del gasto a través de su asignación y ejecución.	Desarrollado un mercado de compras públicas inclusivas y sostenibles que aseguren la equidad y participación de los sectores productivos nacionales, MIPYMEs y mujeres.

» Alineamiento estratégico interno del PEI

Alineamiento			
Visión	Misión	Eje estratégico	Objetivos estratégicos
<p>Ser una institución funcionalmente integrada, con procesos Eficientes, que aplica la política fiscal de manera <b>efectiva y transparente</b>, que contribuye al bienestar de la sociedad dominicana.</p>	<p>Garantizar la <b>sostenibilidad</b> de las finanzas públicas de la República Dominicana, a través de la conducción de la política fiscal.</p>	<p><b>Eficiencia</b> en la gestión y la política fiscal.</p>	<p>Implementar una política tributaria que contribuya a mejorar la capacidad recaudatoria del Estado, permitiendo una ejecución eficiente de las estrategias fiscales del Estado y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.</p>
			<p>Gestión <b>eficiente</b> del gasto a través de su asignación y ejecución.</p>
			<p>Asegurar que las necesidades de financiamiento del gobierno y el cumplimiento de sus obligaciones de pago, en el corto, mediano y largo plazo, al más bajo costo posible, con un nivel prudente de riesgo.</p>
			<p>Fortalecer el diseño de la política fiscal alineado con las mejores prácticas internacionales.</p>

## Estratégico Interno

Estrategia	Resultado
Incremento de los recursos del Estado.	Presión fiscal incrementada.
	Simplificado el sistema tributario, incentivando el registro del contribuyente en la administración.
Control del gasto tributario.	Racionalización de los incentivos tributarios otorgados.
Cumplimiento con los estándares internacionales en materia de fiscalidad internacional.	Impulsados los mecanismos que eviten la planificación tributaria en empresas que operen a nivel global que incidan en el mercado doméstico.
Implementación de controles para medir la eficacia en el cumplimiento de las regulaciones presupuestarias (normas, metodologías e indicadores).	Incrementado el nivel de cumplimiento promedio del sector público de las normativas presupuestarias para todas las etapas del ciclo presupuestario (etapas del gasto).
Sistema de Gestión de los procesos presupuestarios con enfoque plurianual y orientado a resultados.	Mejorados los procesos del sistema presupuestario, proporcionando los mecanismos adecuados para el uso apropiado de los recursos.
Fortalecimiento de transparencia presupuestaria y el control social.	Aumentados los niveles de transparencia presupuestaria según las evaluaciones de organismos internacionales, así como también los niveles de rendición de cuentas y acceso a la información del sistema presupuestario.
Optimización y eficientización de los procesos de Compras y Contrataciones Públicas.	Ampliada la cobertura de instituciones que forman parte del SNCCP.
	Desarrollado un mercado de compras públicas inclusivas y sostenibles, que aseguren la equidad y participación de los sectores productivos nacionales, MIPYMES y mujeres.
Asegurar la sostenibilidad de la deuda pública.	Optimizada la gestión de deuda pública.
Implementar una gestión efectiva e integral de los riesgos fiscales.	Identificados, cuantificados y divulgados los riesgos fiscales para favorecer su gestión efectiva.
Fortalecer la elaboración del marco fiscal de mediano plazo.	Marco fiscal de mediano plazo con proyecciones macrofiscales precisas e integrado con la política presupuestaria anual y el Presupuesto General del Estado.
Sistema de Estadísticas fiscales consolidado.	Información fiscal disponible de manera oportuna, de calidad y con una cobertura exhaustiva.
	Mejorada la gestión de inventarios de los bienes muebles e inmuebles del Estado.
Fortalecimiento institucional del CAPGEFI.	Aseguradas las competencias de los servidores públicos relacionados a la gestión fiscal.
Optimizar un registro efectivo e integral de los fondos públicos.	Ampliada la cobertura del Sistema de Tesorería.

Visión	Misión	Eje estratégico	Objetivos estratégicos
<p>Ser una institución funcionalmente integrada, con procesos eficientes, que aplica la política fiscal de manera <b>efectiva y transparente</b>, que contribuye al bienestar de la sociedad dominicana.</p>	<p>Garantizar la <b>sostenibilidad</b> de las finanzas públicas de la República Dominicana, a través de la conducción de la política fiscal.</p>	<p>Fortalecimiento institucional.</p>	<p>Asegurar la sostenibilidad del desempeño misional e institucional, mediante la implementación de intervenciones eficientes y eficaces.</p>

Estrategia	Resultado
Normatización y estandarización de la gestión institucional.	<b>Eficientizado</b> el desempeño de la gestión institucional.
Fortalecimiento de la gestión humana.	Mejora del desempeño laboral del personal.
	<b>Eficientización</b> de procesos administrativos de Recursos Humanos.
<b>Eficientización</b> de la gestión financiera y administrativa.	Asegurada la continuidad de las operaciones del Ministerio.
	Asegurado el manejo eficiente de los recursos del Ministerio.
	Mejorada la rendición oportuna de informes para fines de diseño y planificación para la toma de decisiones y órganos de control.
<b>Eficientización</b> de los sistemas de información e infraestructura tecnológica.	Reducido el impacto de los incidentes de infraestructura y seguridad de las tecnologías de la información y comunicación, que afecta la disponibilidad de los servicios.
	Incrementados los procesos de innovación y transformación digital que amplían la cartera de servicios electrónicos que provee el Ministerio a los clientes y ciudadanos.
	Incrementada la satisfacción de los usuarios de los servicios TIC.
Mejoramiento de la imagen y el posicionamiento institucional.	Aumentada la aprobación de la gestión institucional y posicionados los atributos del Ministerio ante la ciudadanía.
	Aumentado el conocimiento sobre el rol y el impacto del Ministerio de Hacienda en la vida de la población y el desarrollo del país.

# Equipo de trabajo

---







GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

HACIENDA

# EQUIPOS DE TRABAJO

**Lic. José Manuel (Jochi) Vicente**

Ministro de Hacienda

## COORDINACIÓN TÉCNICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

**Ximena Latorre**

Directora de Gabinete

**Camila Hernández**

Directora General de Análisis y Política Fiscal

**Julia Bruno Nadal**

Directora de Planificación y Desarrollo

## VICEMINISTROS

**María José Martínez**

Viceministra de Crédito Público

**Derby de los Santos**

Viceministro del Tesoro

**Martín Zapata**

Viceministro de Política Tributaria

**José Rijo Presbot**

Viceministro de Presupuesto, Patrimonio y Contabilidad

## DIRECTORES GENERALES

### **Ruth de los Santos**

Directora General de Política y Legislación Tributaria

### **Carlos Antonio Castro**

Director Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal

### **Félix Antonio Santana**

Director General de Contabilidad Gubernamental

### **Rafael Burgos**

Director General de Bienes Nacionales

### **Luis Rafael Delgado**

Tesorero Nacional

### **Juan Rosa**

Director General de Jubilaciones y Pensiones a Cargo del Estado

### **Héctor Pérez Mirambeaux**

Director General de Catastro Nacional

## FACILITADOR DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### **Pedro Guerrero Carpio**

Consultor

### **Franklin Vázquez**

Consultor

## EQUIPO TÉCNICO

### **Rosa María Lora**

Encargada Departamento Formulación, Monitoreo y Evaluación de PPP

### **Johanna de Peña**

Analista de Planificación

### **Lizanias Liranzo Quezada**

Analista de Estadísticas Fiscales

### **Luis Thevenin**

Analista de Planificación

### **Claribel Maldonado**

Coordinadora Departamento Formulación, Monitoreo y Evaluación de PPP

### **Caroline Díaz López**

Técnico Administrativo

## DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

### **Eduardo Díaz Guerra**

Corrector de Estilo

### **Yovanny Ramírez Florentino**

Diagramador

### **Pilar Del Carmen Rodriguez**

Correctora de Estilo

### **Leonardo Muñoz de León**

Coordinador Técnico-Administrativo

## PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026

### VICEMINISTERIO DEL TESORO

**Wanda Araujo**  
Coordinadora

**Daniel Reynaldo Castillo**  
Especialista de Proyectos

### DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO

**Iván Ramírez**  
Subdirector General

**Ana M. Terrero**  
Encargada Departamento Evaluación del Desempeño Presupuestario

**Patricia Castillo**  
Encargada Departamento Planificación y Desarrollo

**Karla Ureña**  
Encargada División Formulación, Monitoreo y Evaluación

### DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

**Rubén Estrella**  
Asesor en Estadísticas Financiera

**Alexandra Merán Santana**  
Encargada División Planes, Programas y Proyectos

**Dinorah Valdez**  
Asesora

**Gledys Castillo**  
Coordinadora de Proyectos

**Atahualpa Ortíz**  
Encargado Departamento de Planificación y Desarrollo

**Oscar Díaz**  
Encargado Desarrollo Institucional

### DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRATACIONES PÚBLICAS

**Carlos Romero**  
Encargado Departamento Análisis y Datos SNCP

**Nicole Tejeda**  
Coordinadora de Proyecto

**Mabel Infante**  
Coordinadora del Despacho

**Wandnerys Fuentes**  
Encargada de Planes, Programas y Proyectos

**César Caamaño**  
Encargado Departamento de Planificación y Desarrollo

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIENES NACIONALES

### **David Brito**

Subdirector General

### **Damnia Gomera**

Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

### **Manuel de Jesús**

Subdirector General

### **José Bueno**

Analista Departamento de Planificación y Desarrollo

## DIRECCIÓN GENERAL DE CATASTRO NACIONAL

### **Eliezer Méndez**

Subdirector Técnico

### **Anny Reyes**

Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

## TESORERÍA NACIONAL

### **Patricia del Castillo**

Encargada Departamento de Planificación y Desarrollo

### **Celeste Bautista Lara**

Encargada Administrativa y Financiera

### **Jonathan Liz Herrera**

Director de Programación y Evaluación

## DIRECCIÓN GENERAL DE JUBILACIONES Y PENSIONES

### **Félix Abel Almonte**

Subdirector

### **Nimio Carvajal**

Director

### **Santiago Guillermo**

Encargado Departamento de Planificación y Desarrollo

### **Isabel Jacquez**

Encargada División de FMEP

## LOTERÍA NACIONAL

### **Raquel Ramírez Santana**

Subadministrador

### **Ruth Vásquez**

Encargada Departamento Formulación, Monitorero y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos

### **Marlenny Peralta**

Encargada Departamento Presupuesto

### **Mercedes Calderón**

Coordinadora Desarrollo Organizacional

## DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PÚBLICO

### **Celia González**

Directora de Administración de la Deuda

### **Yleme Herrera Muñoz**

Encargada División de Análisis de Portafolio y Control de Riesgo

### **Luis Manuel Martínez**

Director Negociaciones Crediticias

### **Melissa Paulino Ramos**

Analista de Financiamiento

## DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA Y LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

### **Mariam Ortíz**

Subdirectora General de Política y Legislación Tributaria

### **Claudia Reyes**

Encargada de Estudios

### **Allison Sosa**

Directora de Área

### **Laura Pichardo**

Analista de Expedientes de Incentivos y Exoneraciones

### **Franklyn Reynado Guzmán**

Encargado División Análisis y Tramitación de Expedientes

### **Katherine Alejandro**

Pasante

## DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS Y POLÍTICA FISCAL

### **Arianny Amador Padilla**

Directora Política y Estudios Fiscales

### **Josephine King Canario**

Analista de Política Fiscal

## CENTRO DE CAPACITACIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN FISCAL

### **Manuel Betancourt**

Director Académico

### **Edwin Vásquez**

Encargado División de Calidad en la Gestión

### **Christian Cuello**

Encargado Departamento de Planificación y Desarrollo

## DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

### **Adriana Almonte**

Gerente de Planificación Estratégica

## DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS

### **Shirley De La Cruz**

Analista Senior de Planificación

## CAJA DE AHORRO PARA OBREROS Y MONTE DE PIEDAD

### **Claudia Guerrero**

Encargado del Departamento de Planificación y Desarrollo

## UNIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO

### **José Miguel Duvergé**

Director

## SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS

### **Rusbell María Morel**

Encargada Formulación, Monitoreo y Evaluación de PPP

## DIRECCIÓN JURÍDICA

### **José Carlos Durán**

Director Jurídico

### **María Luz Alcántara**

Coordinador Técnico-Administrativo

### **Laura Díaz Gómez**

Encargada División de Exequátur

## DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES

### **Mónica Peña Rodríguez**

Directora de Comunicaciones

### **Christy Pimentel Aquino**

Encargada Departamento de Relaciones Públicas

## DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

### **Yohaira Madera**

Encargada Departamento Desarrollo Institucional

### **María de Lourdes Alfau**

Encargada Departamento Cooperación Internacional

### **Danelly Hernández**

Encargada Departamento Calidad en la Gestión

### **Freddy Pérez**

Analista Departamento Desarrollo Institucional

## DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### **Lourdes Yvelisse Perdomo**

Directora de Recursos Humanos

### **Patricia Cortoreal**

Analista de Organización del Trabajo y Compensación

### **Evelyn Aybar Méndez**

Subdirectora de Recursos Humanos

## DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

### **Dennis Batista**

Director Administrativo

### **Lisaury Pamela Tejada**

Coordinadora Técnico-Administrativo

### **José Luis Espiñeira**

Encargado Departamento de Compras y Contrataciones

## DIRECCIÓN FINANCIERA

### **Juan Carlos Russo**

Director Financiero

### **José Cabrera**

Encargado Departamento Presupuesto

### **Damaris Almonte Pérez**

Subdirectora Financiero

## DIRECCIÓN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**Johan Alfonseca Durán**

Director TIC

**Rossi Jimenez Montero**

Encargado Departamento Administración de Proyectos TIC

**Sandy Santos**

Encargado Departamento Operaciones

## DIRECCIÓN DE CASINOS Y JUEGOS DE AZAR

**Manuel Antonio Rondón**

Subdirector

**Leonardo Enrique Soriano De Oleo**

Encargado del Departamento de Prevención del Lavado de Activos

**Esmaily Karina Mayi Uben**

Encargada División Gestión y Tramitación de Expedientes

## DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL SIAFE

**Juan Carlos Argüelles**

Asesor

**Héctor Yépez**

Analista en Cambios de Tecnología de la Información

**Francisco José Sued**

Director DIGES

**Maribel Casas González**

Encargada División Innovación y Gestión de Estándares

## DIRECCIÓN DE RECONOCIMIENTO DE DEUDA ADMINISTRATIVA

**Claudia Cabral Dalder**

Directora

## OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

**Yamile Musa**

Responsable OAI



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

---

**HACIENDA**

# PLAN

ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

---

**2023-2026**

MINISTERIO DE HACIENDA

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO



# PLAN

## ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### 2023-2026



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

HACIENDA

Avenida México #45, Gascue Santo Domingo, D. N.  
República Dominicana.  
Tel. (809)-687-5131  
[www.hacienda.gov.do](http://www.hacienda.gov.do)

@minhaciendard

