



# **Planeación estratégica y operativa**

## **Informe de avance consolidado**

**Julio-Septiembre 2021**

**UNIDADES ORGANIZATIVAS E INSTITUCIONES DE LA ACTIVIDAD CENTRAL**

**Elaborado por**

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

## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de dar continuidad al proceso de Planificación Estratégica y Operativa, se presenta el *Informe de monitoreo y evaluación* del período julio-septiembre 2021, correspondiente a las unidades organizativas e instituciones de la actividad central del Ministerio de Hacienda.

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

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

- Presentación de resultados del tercer trimestre.
- Avances principales.
- Aspectos que representan oportunidades de mejora.

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

## I. Presentación resultados del tercer trimestre

### AVANCES PRINCIPALES:

En este apartado se presentan las ejecuciones realizadas en el período, con fecha de corte al 30 de septiembre de 2021, clasificadas por focos estratégicos e iniciativas.

### FOCO ESTRATÉGICO 1: LIDERAZGO INSTITUCIONAL

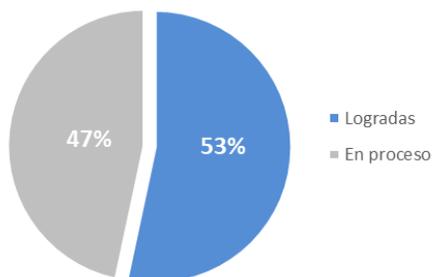
#### Avances actividades y subactividades

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

- (1.1) Implementación del Gabinete Ministerial (GM).
- (1.2) Fortalecimiento del Comité Técnico del SIAFE (CTS).
- (1.3) Creación e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI).
- (1.4) Creación e implementación de un programa de medición, evaluación y seguimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas;
- (1.5) Fortalecer el posicionamiento del Ministerio de Hacienda entre los grupos de interés.

En el período de análisis se programó un total de 45 actividades y subactividades, logrando completar el 53 % de las mismas. Cabe destacar que el 47 % está en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

#### Liderazgo Institucional



## Avance iniciativas estratégicas

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

En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
1.1	99%
1.2	100%
1.3	95%
1.4	100%
1.5	91%



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

- Continuando con las iniciativas de acercamiento a los grupos de interés, el ministerio participó en la Feria Juvenil del Voluntaria2, encabezando el panel “Uso de las herramientas TIC para el monitoreo de los recursos públicos”. A través de esta iniciativa se da a conocer el contenido del Portal de Transparencia Fiscal y su relevancia como herramienta tecnológica, que permite a los ciudadanos conocer el destino de los recursos públicos.

## FOCO ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### Avances actividades y subactividades

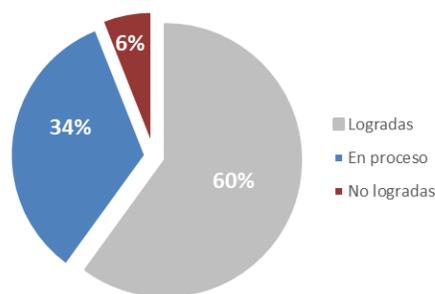
Las iniciativas estratégicas de este foco también tenían actividades programadas para este período, las cuales se detallan a continuación:

- (2.1) Diseño de programas de sensibilización e identificación de los colaboradores con el Marco Estratégico Institucional, con el objetivo de generar empoderamiento y compromiso.
- (2.2) Creación de mecanismos de retroalimentación de los colaboradores hacia las autoridades.

- (2.3) Implementación de un modelo de Gestión por Competencias, que garantice el logro de los objetivos institucionales a través de la captación, retención, evaluación y desarrollo del personal idóneo.
- (2.4) Fortalecimiento del liderazgo en los niveles de dirección y gerencial, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados en las distintas áreas del Ministerio de Hacienda.
- (2.5) Diseño de programas de motivación del personal a través de estrategias de integración, innovación, creatividad, sentido de pertenencia y reconocimiento, orientadas al logro de los resultados.
- (2.6) Desarrollar la Carrera Administrativa Especial de Finanzas Públicas del Ministerio de Hacienda y sus dependencias, como garantía de la profesionalización del personal, conservación del conocimiento y continuidad de la gestión.
- (2.7) Crear un programa de rediseño y actualización de los procesos, logrando la simplificación de trámites a través de la integración de la tecnología.
- (2.8) Desarrollo de una cultura de calidad enfocada en la mejora continua, a fin de garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- (2.10) Elaboración e implantación de metodología para asegurar la articulación de la planificación y el presupuesto.
- (2.11) Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Servicios al Ciudadano del MH.

En el período se programó un total de 50 actividades y subactividades, logrando completar un 60 % de las mismas. Es importante indicar que el 34 % está en ejecución y un 6 % restante de actividades y subactividades fueron suspendidas.

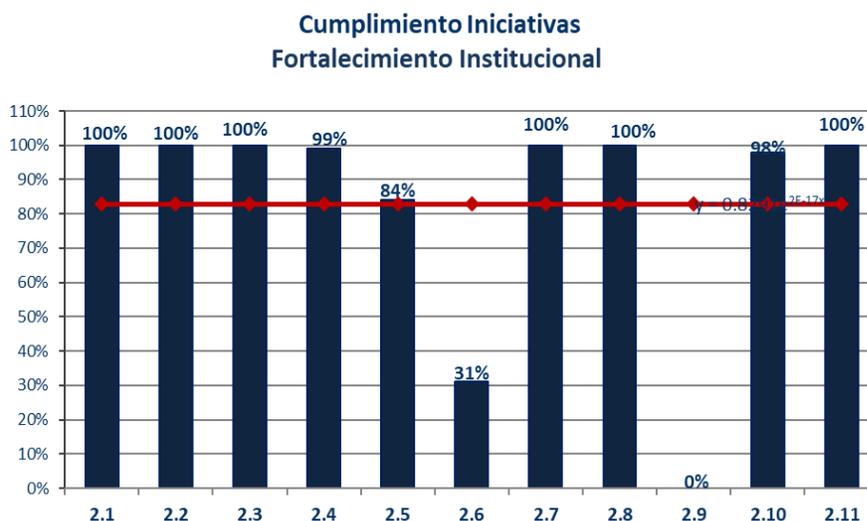
### Fortalecimiento Institucional



### Avance iniciativas estratégicas

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

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



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

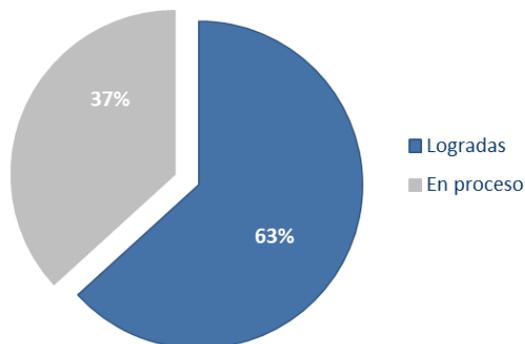
- Como parte de la ejecución del plan de inserción laboral para personas con capacidades especiales, durante el período se obtuvo la certificación, por parte del Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS), de cinco (5) colaboradores con discapacidad.
- Aprobado el informe de la autoevaluación del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación), con el cual el ministerio alcanzó un 100 % en este indicador del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP).
- Realizada la primera autoevaluación del Desempeño Institucional (EDI), donde el MH obtuvo una calificación de 87 %.
- Elaborados los instructivos que permitirán al ciudadano solicitar servicios con mayor facilidad, dentro de los que podemos mencionar: para pagos múltiples y solicitud de exequatur vía web.

**FOCO ESTRATÉGICO 3: GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO****Avance actividades y subactividades**

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

- (3.1) Fortalecer los mecanismos para garantizar la calidad de la información procesada en el SIGEF y en el CIFE.
- (3.2) Diseño del Marco del Gasto Plurianual.
- (3.3) Reingeniería para la optimización del gasto público.
- (3.4) Enlace Ministerio de Hacienda-Comisiones de Hacienda.
- (3.5) Producir estadísticas fiscales de acuerdo con los mejores estándares de calidad internacional

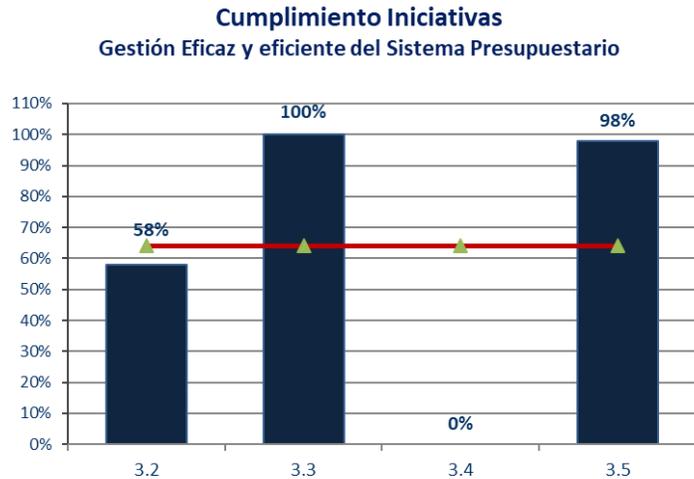
En el período de análisis se programaron unas **68** actividades y subactividades, logrando completarse un **63 %** de las mismas. Es importante indicar que el **37 %** está en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas para la iniciativa:

**Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema  
Presupuestario**

### Avances Iniciativas Estratégicas

En relación con los avances en la consecución de las iniciativas, el cumplimiento promedio de estas fue de un **64 %**. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
<b>3.2</b>	<b>58%</b>
<b>3.3</b>	<b>100%</b>
<b>3.4</b>	<b>0%</b>
<b>3.5</b>	<b>98%</b>



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

- Desarrolladas las consultorías para la definición de los modelos de la programación financiera para los sectores: real, externo y deuda pública externa.
- Actualizados los modelos de proyección de crecimiento económico de corto plazo y de política salarial.
- Elaborado el documento que contiene el anteproyecto de ley de responsabilidad fiscal.

**FOCO ESTRATÉGICO 4: GESTIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA****Avances actividades y subactividades**

En este foco no se presentaron avances.

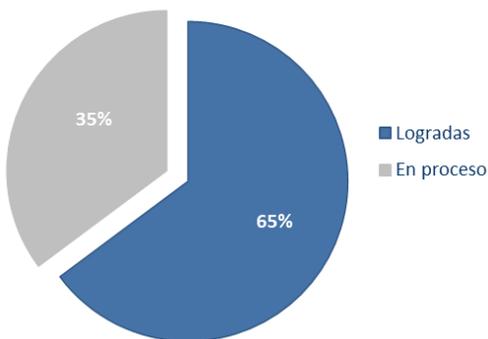
**FOCO ESTRATÉGICO 5: EVASIÓN, ELUSIÓN FISCAL Y RACIONALIZACIÓN DEL GASTO TRIBUTARIO****Avance actividades y subactividades**

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

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

Durante el período, se programaron unas **108** actividades y subactividades, logrando completarse un **65 %** de estas. En ese orden, se destaca que el **35 %** se encuentra en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

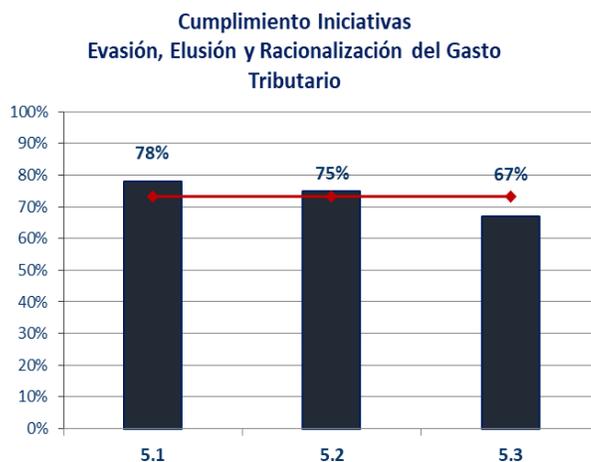
**Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario**



## Avances iniciativas estratégicas

De acuerdo con la evolución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un **73 %**, para el período estudiado. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
<b>5.1</b>	<b>78%</b>
<b>5.2</b>	<b>75%</b>
<b>5.3</b>	<b>67%</b>



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

- Continuando con el seguimiento a las evaluaciones de pares de las acciones 5, 6, 13 y 14, se revisaron los informes de la acción 5 y 13, remitiendo los comentarios correspondientes.
- Revisado el borrador del Reglamento de Aplicación de la Ley no. 12-21, que crea la Zona Especial de Desarrollo Integral Fronterizo y un régimen de incentivos, remitiendo los comentarios de lugar.
- Analizada la Ley de Aduanas, específicamente en lo relacionado a los centros logísticos.
- Consensuado y aprobado el modelo Acuerdos Comerciales y Acuerdos sobre Promoción y Protección Recíprocas de Inversiones (APPRI) por parte de RD, para el inicio de las negociaciones correspondientes.

## FOCO ESTRATÉGICO 6: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y TECNOLOGÍA

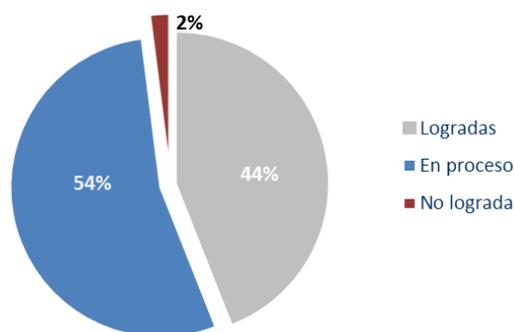
### Avances actividades y subactividades

Este foco sustantivo tuvo actividades en las siguientes iniciativas estratégicas:

- (6.1) Actualización de la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda;
- (6.2) Evaluación y mejora integral del SIGEF;
- (6.3) Fortalecer los procesos de la DAFI y tecnología del Ministerio de Hacienda;
- (6.4) Automatización de los servicios al público del Ministerio de Hacienda y sus dependencias;
- (6.5) Aumentar la cobertura del SIGEF en todo el sector público no financiero;
- (6.6) Completar las funcionalidades contempladas en la Reforma Financiera y las nuevas necesidades del SIAFE y el MH;
- (6.7) Lograr las interfaces del SIAFE con todos los sistemas e instituciones relacionadas;
- (6.8) Desarrollar Cuadro de Mando Integral (CMI);
- (6.9) Continuidad de los servicios de tecnología (MH, dependencias y órganos rectores).

Durante el período de análisis, se programó un total de 200 actividades y subactividades, logrando completarse un **44 %** de las mismas. En ese orden, se destaca que el **54 %** se encuentra en proceso de ejecución y el otro **2 %** restante corresponde a actividades que fueron suspendidas. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

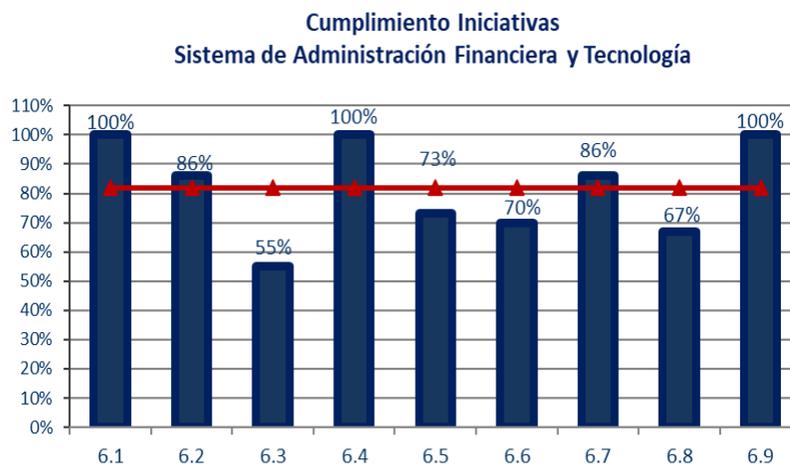
**Sistema de Administración Financiera y Tecnología**



## Avance iniciativas estratégicas

En relación con los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un **82 %** en el tercer trimestre de 2021. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
<b>6.1</b>	<b>100%</b>
<b>6.2</b>	<b>86%</b>
<b>6.3</b>	<b>55%</b>
<b>6.4</b>	<b>100%</b>
<b>6.5</b>	<b>73%</b>
<b>6.6</b>	<b>70%</b>
<b>6.7</b>	<b>86%</b>
<b>6.8</b>	<b>67%</b>
<b>6.9</b>	<b>100%</b>



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

- El MH unió esfuerzos con la Oficina del Defensor del Pueblo, con la finalidad de registrar la ejecución de su presupuesto en línea a través del SIGEF, con la finalidad de reforzar el compromiso de las entidades públicas de rendir cuentas a la población dominicana de forma transparente y eficiente.
- Con la finalidad de seguir aumentando la cobertura del SIGEF en todo el Sector Público No Financiero (SPNF), durante el período fue elaborado un informe con propuestas para el proceso de formulación 2022, para la implementación de las entidades desconcentradas convertidas con la colaboración de los órganos rectores.

## FOCO ESTRATÉGICO 7: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

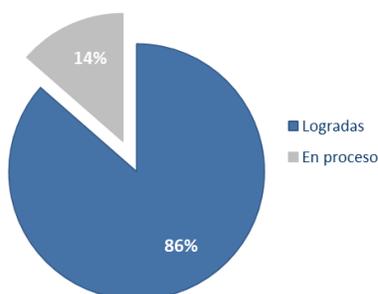
### Avance actividades y subactividades

Este foco transversal tuvo actividades en las siguientes iniciativas estratégicas:

- (7.1) Lograr que el sistema de gestión de comunicación interna y externa del Ministerio de Hacienda opere mediante estructuras organizativas, normas y procedimientos que garanticen su eficacia y eficiencia.
- (7.2) Garantizar que la información interna y externa del Ministerio de Hacienda llegue a los públicos de manera clara, sintética, oportuna y visualmente atractiva.
- (7.3) Sensibilizar a la ciudadanía sobre cómo las políticas de ingresos, gastos y financiamiento impulsan el bienestar de la población dominicana.
- (7.4) Mantener monitoreo continuo de la opinión pública, siendo proactivos en el uso de información.
- (7.5) Ampliar y optimizar los canales y las herramientas de la comunicación interna y externa.
- (7.6) Mantener relaciones proactivas con medios de comunicación, líderes de opinión, universidades, asociaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil.
- (7.7) Organizar, difundir y promover programas de sensibilización e identificación de los colaboradores con el Marco Estratégico Institucional, a fin de generar empoderamiento y compromiso.

Durante el tercer trimestre, se programaron **59** actividades y subactividades, logrando completarse un **86 %** de las mismas. En este orden, se informa que el **14 %** está en ejecución. A continuación, presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

**Comunicación Institucional**



## Avances iniciativas estratégicas

Con relación a los avances en la consecución de las iniciativas, el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 96 %. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
7.1	75%
7.2	100%
7.3	100%
7.4	100%
7.5	100%
7.6	94%
7.7	100%



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

- Continuando con las iniciativas que impulsan la sensibilización de los ciudadanos sobre el impacto de la política fiscal, en este período se realizaron diversas publicaciones con esta finalidad en los diferentes medios disponibles: digitales y redes sociales.
- En este mismo sentido, el ministerio llevó a cabo diversas actividades con la participación de la máxima autoridad:
  - Rueda de prensa para dar a conocer la adquisición de 100 % de las acciones de REFIDOMSA por parte del gobierno.
  - El ministro participó en el video sobre la Agenda Digital 2030 y en la campaña de la presidencia sobre el "Primer Año del Cambio", resaltando los logros del primer año de gestión, por medio de cápsulas informativas mostrando los avances que se han logrado.
  - Participación en el programa de actividades sobre Derecho a Saber, organizado por la DIGEIG.

## ASPECTOS QUE REPRESENTAN OPORTUNIDADES DE MEJORA

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

### 1. Ajustes en el alcance de la iniciativa:

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

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

- b) Elaborar una autoevaluación del marco legal y administrativo del país, para determinar cómo funciona el MAP.
- c) Elaborar y publicar boletín externo trimestral dirigido a las dependencias del Ministerio de Hacienda, así como a las instituciones financieras y económicas del país.
- d) Desarrollar espacios de intercambios con unidades homólogas (de análisis y política fiscal) que hayan desarrollado el análisis de los riesgos fiscales.



---

**Julia Bruno Nadal**  
Directora de Planificación y Desarrollo