



FONPER

Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 - 2018

**EQUIPO ELABORACIÓN
PLAN ESTRATÉGICO**

DIRECCIÓN GENERAL

Fernando Rosa

COORDINACIÓN

Luz María Reyes

Aída Pardilla

Víctor Henríquez

CONSULTOR

Roberto Hernández B.

Una Publicación del FONPER.

Diseño de Portada

Lic. Hipólito Cuello Arias.

Diagramación

Bianca Vela.

Impresión

Imprenta Banco Central.

Todos los derechos reservados.

Santo Domingo, República Dominicana.

Enero, 2015.



**FONDO PATRIMONIAL DE LAS
EMPRESAS REFORMADAS**

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2015 - 2018**

MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECTORES DEL FONPER

Fernando Rosa	Presidente
Carmen Magalys Medina	Vice-Presidente
Teófilo R. Domínguez	Representante MEP y D
Francisco Feliz	Representante Ministerio de Hacienda
Gabriel Del Río	Representante del Sector Sindical
Rafael E. Agramonte	Representante de CORDE
Bienvenido Pérez	Representante CORPHOTEL
Rafael Paz	Representante del CONEP
Ramón E. Jiménez	Representante de la CDEEE
José J. Domínguez P.	Representante del CEA

DIRECTORES

Héctor Morales Auditoría Interna

Carmen Magalys Medina Administrativa

Alba Zorrilla Gestión Humana

María Esther Fernández Financiera

Luis Moquete Legal

Deidania Rivera Proyectos Sociales y Agropecuarios

Henry Tavárez Proyectos Construcciones y Edificaciones

Salvador Ricourt Gestión Patrimonial

Luz María Reyes Planificación y Desarrollo

Nelson Encarnación Relaciones Públicas

Juan de los Santos Informática

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
I. ANTECEDENTES.....	13
1.1 LA REFORMA DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO.....	13
1.1.1 Surgimiento de la Reforma.....	13
1.1.2 Ley 141-97.....	13
1.1.3 RESULTADOS DE LA REFORMA.....	14
II. MARCO LEGAL FONPER.....	21
2.1 LEY NO. 124-01.....	21
2.2 CREACIÓN DEL FONPER.....	21
III. CONTEXTO ECONÓMICO SOCIAL.....	25
IV. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018 DEL FONPER.....	29
4.1 PERFIL INSTITUCIONAL.....	30
4.1.1 Inversión en las Empresas Reformadas.....	31
4.1.2 Estructura Organizacional.....	35
4.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	36
4.3 METODOLOGÍA.....	36
4.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	38
4.5 IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	39
4.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN DEL PLAN.....	39
4.7 ARTICULACIÓN CON LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO 2030.....	39
4.8 ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	41
4.8.1 Factores Estratégicos Direccionadores.....	41
4.9 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	45
4.10 ÁREAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	46
4.11 MATRIZ DE EJES, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, ÁREAS Y LINEAS DE ACCION..	50
4.12 MAPA ESTRATÉGICO DEL FONPER.....	56
4.13 ORGANIGRAMA.....	58

4.13.1	Objetivos Estratégicos, Líneas de Acción y áreas Involucradas.....	59
4.14	INDICADORES PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	65
4.15	DE LA PALINIFICACION ESTRATEGICA AL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	70
SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....		72
GLOSARIO.....		74
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....		80

PRESENTACIÓN

El Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER), creado mediante la Ley No. 124-01, la cual lo dota de su marco normativo orientado a asegurar la preservación, rentabilidad y sostenibilidad del patrimonio del Estado Dominicano, garantizando la inversión de sus beneficios en proyectos de desarrollo sostenible acorde con las políticas sociales del Estado, presenta su Plan Estratégico Institucional 2015-2018, según establece la Ley No. 498-06 sobre Planificación e Inversión Pública, contribuyendo además con la consolidación del Estado Social Democrático de Derecho que manda nuestra Carta Magna.

Los objetivos, ejes y líneas de acción definidos en este Plan Estratégico responden a la responsabilidad social del FONPER, de contribuir a la generación de empleos y disminución de la pobreza, en consonancia con nuestra misión encaminada a la preservación de los activos del Estado en las empresas reformadas, financiamiento del desarrollo y la inversión social.

Este documento guiará las acciones institucionales enmarcadas en un enfoque estratégico, contando con el talento de cada uno de nuestros colaboradores, socios y la población objeto de los proyectos de desarrollo que con alta vocación de servicio y calidad entregamos a la sociedad dominicana.

Asumimos de manera decidida el compromiso de motivar a todos los honorables miembros de nuestro Consejo Directivo y a toda la estructura de la organización para la difusión e implementación de las estrategias contenidas en este plan.

**Lic. Fernando Rosa,
Presidente**



INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2015-2018 establece la Misión del Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas, recogiendo claramente su función esencial, la Visión proyecta la organización a futuro, los Ejes y Objetivos Estratégicos, las Líneas de Acción que permitirán contribuir con el marco operativo del FONPER y los Valores que permean el conjunto de acciones que lo conducirán a alcanzar los resultados institucionales.

Este Plan Estratégico Institucional es el resultado de un proceso de auto evaluación, de la definición de la razón de ser de la institución y una formulación exhaustiva de metas a mediano plazo, participando toda la estructura de la organización: directores de áreas, nivel medio, personal técnico y de soporte, con la colaboración de un asesor organizacional.

Para iniciar el proceso, el FONPER hizo un inventario de sus capacidades y limitaciones, así como los factores exógenos que podrían potenciar o inhibir el cumplimiento de su misión. Para esto, se realizaron talleres con personal clave de la organización, reuniones con funcionarios y empleados considerados facilitadores claves del proceso.

El Plan Estratégico busca la implementación de metodologías eficaces y la incorporación de tecnologías en los procesos gerenciales y administrativos, como herramientas para potenciar el trabajo del capital humano y maximizar su desempeño, con calidad y compromiso con la institución y el país.

A partir de la puesta en ejecución de este Plan Estratégico Institucional 2015-2018 se desarrollarán planes operativos anuales, se realizará seguimiento y se diseñarán los instrumentos de medición que garanticen obtener los resultados esperados.

El documento contiene como primer componente el esquema lógico del proceso seguido de la planificación estratégica, el marco legal institucional y la metodología aplicada.

El siguiente tema contiene la articulación de la Estrategia Nacional de Desarrollo con nuestro plan, tomando en cuenta la visión país 2030 de la República Dominicana, para luego pasar a la realización de un enfoque desde un contexto económico y social del FONPER.

Como resultado de la metodología diagnóstica utilizada, llegamos a la definición de tres grandes retos institucionales o ejes estratégicos: 1- Fortalecimiento de la Gestión Patrimonial 2-Fortalecimiento de la Gestión de Financiamiento del Desarrollo e Inversión Social y 3-Fortalecimiento del Desarrollo Institucional; en función de estos ejes se establecieron objetivos estratégicos y sus líneas de acción correspondientes, al igual que sus proyectos.

Los indicadores para el monitoreo y evaluación continua del Plan constituye la fase esencial para el éxito de los objetivos misionales, luego pasamos a esquematizar la operatividad de dicho plan para el primer año, concluyendo con la lista de todos los actores de esta herramienta, expresando su decidido respaldo a las ejecutorias emanadas de este instrumento de desarrollo institucional.



I. ANTECEDENTES

1.1 LA REFORMA DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO

1.1.1 Surgimiento de la Reforma

La Ley General de Reforma de la Empresa Pública No. 141-97 fue promulgada el 24 de junio de 1997, por la necesidad de dar paso a la inversión y administración privada, con el fin de detener el deterioro progresivo y la desaparición que ya había afectado a un número significativo de empresas que integraron el inventario original, heredado por el Estado al concluir la dictadura de Rafael Leónidas Trujillo en 1961.

La expectativa básica de la reforma fue convertir a empresas profundamente deterioradas, con propensión de colapso, en empresas financiera y fiscalmente rentables. Los aspectos específicos de esa imagen objetivo fueron:

- a) Eliminar el subsidio estatal.
- b) Generar aportes al Estado por:
 - i. Dividendos en su condición de socio accionista
 - ii. Renta en el caso de arrendamientos
- c) Generar ingresos fiscales por impuesto sobre la renta.

Este hecho constituyó la motivación principal de la reforma, y no un simple principio privatizador modernizante. Las empresas a reformar se identifican en el artículo No.3 de la Ley:

“Art. 3.- Las Empresas Públicas sujetas a la aplicación de esta ley son: Las empresas que integran la Corporación Dominicana de Empresas Estatales, la Corporación Dominicana de Electricidad, los hoteles que conforman la Corporación de Fomento de la Industria Hotelera y el Consejo Estatal del Azúcar.”

1.1.2 Ley 141-97

La Ley 141-97 contiene el marco conceptual de la reforma y los componentes importantes de la metodología a seguir, partiendo de la premisa de que la “eficiencia y transparencia” en el manejo de las empresas públicas pueden ser logradas al “introducir en ellas importantes reformas internas, incluyendo una decisiva participación privada en su patrimonio y gestión”.

La ley da prioridad a modalidades de reforma no enajenadoras, priorizando la capitalización, que convierte al Estado en socio accionista de inversionistas privados, seleccionado mediante licitación rigurosa, que aporta recursos frescos por un monto

igual o mayor que el valor de mercado actual de las empresas, establecido por auditores seleccionados mediante licitación pública internacional.

Otras modalidades contempladas son: arrendamiento, concesión y venta de activos. La elección de modalidad y el plan de reforma fueron avalados, en cada caso, por un decreto del Poder Ejecutivo en respuesta a un informe justificativo de la elección propuesta.

La responsabilidad de ejecutar las reformas dispuestas por la Ley 141-97 fue puesta a cargo de una comisión prevista en la misma, según está descrita en su artículo No. 2. La Comisión de Reforma de la Empresa Pública y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suscribieron un acuerdo de cooperación mediante el cual el segundo proveería los recursos necesarios para contratar todos los servicios de consultoría necesarios para sustentar los procesos de reforma, seleccionando las entidades consultoras mediante licitación pública internacional regida por las normas del BID sobre el tema.

1.1.3 Resultados de la Reforma

La CREP inició sus operaciones en el 1997. Entre esa fecha y agosto del año 2000 se habrían realizado las reestructuraciones y reformas de las empresas que, estando operando todavía, se presentaban más promisorias para el inversionista privado, con los siguientes resultados:

Aportes iniciales de los inversionistas o socios estratégicos fueron:

CDE	Reestructurada en cinco empresas: Dos de generación y tres de distribución.	Capitalizadas
CEA	Seleccionados los 10 ingenios y sus parques agrícolas y de infraestructuras.	Arrendados
CORDE	Seleccionadas: Dos empresas industriales La Tabacalera y Molinos del Ozama. Dos empresas mineras: Mármol y Yeso	Capitalizadas Arrendadas

EMPRESAS	APORTES INICIALES DE CAPITAL O RENTA
CDE	US\$ 643 millones como aportes de inversión en el conjunto de las 5 empresas capitalizadas.
CEA	US\$11.6 millones como pago por adelantado del primer año de arrendamiento.
CORDE	
- Molinos del Ozama	US\$20 millones – Como aporte de inversión.
- La Tabacalera	US\$25 millones – Como aporte de inversión.
- Marmolería Nacional	US\$405,694 – Como prima a la suscripción del Contrato. US\$23,160 – Renta Anual + US\$7.72 por metro cúbico producido.
- Minas de Yeso	US\$2 millones – Como prima a la suscripción del Contrato. US\$49,500 – Renta Anual + US\$0.33 por tonelada métrica.

En adición, la CREP abordó profundamente la solución de pasivos socio-laborales que incluyeron:

- El pago de las prestaciones laborales pendientes en todas las empresas bajo reforma.
- El emprendimiento de un amplio programa de iniciativas para aumentar la calidad de vida de los trabajadores, incluyendo la creación de nuevos empleos.
- La solución de las deudas a colonos azucareros, mediante la dación en pago de terrenos del CEA.

Capitalización de la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE)

La Corporación Dominicana de Electricidad, responsable hasta el momento del sistema nacional interconectado, se dividió en siete empresas con la siguiente estructura:

- Dos empresas de generación térmica:
 - Empresa Generadora de Electricidad Haina (EGE-HAINA)
 - Empresa Generadora de Electricidad Itabo (EGE-ITABO)
- Tres empresas de distribución, con ámbitos geográficos definidos:
 - Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte (EDENORTE)
 - Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur (EDESUR)
 - Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (EDEESTE)
- La generación hidroeléctrica y la transmisión quedaron bajo la jurisdicción estatal.

Como resultado de las licitaciones el conjunto de las empresas adjudicatarias efectuaron un aporte global de capital fresco de US\$643 millones de dólares destinados a inversiones para la rehabilitación y expansión de la generación y la distribución eléctricas. Esta suma resultó un 23% mayor que el conjunto de mínimos establecidos previo a las licitaciones.

Arrendamiento de los Ingenios Azucareros del Consejo Estatal del Azúcar (CEA)

Los diez (10) ingenios del CEA fueron licitados y adjudicados a cuatro (4) arrendatarios participantes que, en su conjunto, ofertaron una renta anual de US\$11.6 millones por los 10 ingenios, suma que pagaron al momento de firmar los contratos como pago adelantado de las rentas para el primer año.

Cabe señalar, sin embargo, que la renta de los ingenios quedaba comprometida legalmente para el pago de aproximadamente US\$22 millones de un último compromiso internacional asumido por la empresa (antes de la Reforma) para financiar la zafra 2007.

Reforma de la Corporación Dominicana de Empresas Estatales (CORDE)

Tomando en cuenta las características especiales y la situación particular de cada una de las empresas de CORDE, se procedió a declarar no capitalizables catorce empresas quebradas, orientando su reforma hacia la modalidad de transferencia al Estado dominicano, estas fueron: Fábrica de Clavos Enriquillo, Tecno-metal, Sacos y Tejidos Dominicanos y/o Tejidos Antillanos, Tenería FA-2, Dominicana Industrial de Calzados, Consorcio Algodonero, Licorera La Altagracia, Fábrica Dominicana de Baterías, Caribbean Motors, Atlas Comercial, Chocolatera Industrial, Planta de Recauchado, Fábrica de Aceites Vegetales Ámbar y Refinería de Sal.

En cuanto a las empresas cuya recuperación se entendía posible y de eventual interés para los socios estratégicos necesarios, se procedió a través de las modalidades de capitalización, arrendamiento y venta de activos de las empresas tabacaleras, las empresas de harina, las fábricas de Vidrio, Pintura y Papel, las Minas de Mármol y Yeso y la Compañía Dominicana de Aviación.

- Capitalización de Molinos del Ozama. Dos molinos de harina de trigo, denominados Molinos Dominicanos y Molinos del Norte, se constituyeron en la nueva empresa Molinos del Ozama, capitalizada por un consorcio privado encabezado por la firma nacional Malla y Cía., donde el valor de los activos aportados por el Estado dominicano ascendió a RD\$220.6 millones y la propuesta declarada ganadora fue de RD\$254.7 para un capital accionario de RD\$634, 418,000.00 equivalentes a US\$40 millones de dólares aproximadamente. Empleados de las empresas objeto de reforma obtuvieron acciones en la nueva empresa por un total aproximado de RD\$2, 000,000.00.
- Capitalización de La Tabacalera. Las empresas tabaqueras: Compañía Anónima Tabacalera, Compañía Tabacalera Santiaguense y La Habanera, se constituyeron también en una nueva empresa denominada La Tabacalera C. por A., empresa capitalizada, liderada por la compañía CITA Caribe, donde los activos del Estado dominicano fueron tasados en US\$11,236,596 y el monto de la oferta declarada ganadora fue de US\$25,000,000.00, 122% superior al precio base, y donde 500 trabajadores adquirieron el equivalente al 0.5% del total accionario de la compañía.

A partir del 15 de septiembre del 2014 el presidente Danilo Medina, emitió el decreto No.345-14, que autoriza la venta de los activos de ésta empresa.

Para la realización de la venta de los activos, la Tabacalera deberá convocar a una licitación pública internacional, realizando un llamado público y abierto, mediante el cual se convocará a los interesados para que presenten sus ofertas.

- Arrendamiento de las Minas de Yeso. El Decreto No. 534-99 del 10 de diciembre de 1999 autoriza su arrendamiento. Fue adjudicada a Cementos Nacionales, S.A., con un aporte inicial de US\$2, 000,000.00 como prima a la suscripción del contrato y una renta anual de US\$49,500.00.
- Arrendamiento de Minas de Mármol. El Decreto No. 532-99 del 10 de diciembre de 1999, autoriza su arrendamiento. Fue adjudicada a MARMOTECH, S.A., con un aporte inicial de US\$405,694.00 como prima a la suscripción del contrato y una renta anual de US\$23,160.00.

- Pinturas Dominicanas CxA. (PIDOCA). Luego de un proceso de capitalización suspendido en el año 2000, y otro de venta de activos declarado desierto en el 2004, se procedió, mediante el Decreto No. 156-07, a declarar de utilidad pública y a transferir a PROINDUSTRIA los terrenos de la fábrica para la instalación de un parque industrial para pequeñas y medianas empresas. El nombre de PIDOCA y sus marcas fueron licitados y adjudicados en el 2007 por un valor de RD\$2.5 millones. Los desechos metálicos fueron adjudicados por un valor de RD\$502,000 en el mismo año.
- Compañía Dominicana de Aviación (CDA). Luego del proceso de capitalización suspendido en 2000, fue realizada una licitación en donde resultó adjudicataria la empresa Aerpostal, adjudicación que fue revocada por incumplimiento del adjudicatario. Asimismo, en el año 2003 se hace un nuevo intento junto a la Secretaria de Estado de Turismo para reactivar el proceso, quedando suspendido por diversas dificultades. En el 2007, a través del Decreto No. 154-07 se autorizó la venta de activos no capitalizables y el arrendamiento del hangar al Aeropuerto Internacional de Las Américas (AILA). Finalmente, en el 2010 se autorizó el traspaso de algunos activos no capitalizables al Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC) para la creación de un Museo de historia de la aviación dominicana y el hangar fue demolido por Aeropuertos Dominicanos Siglo XXI (AERODOM).
- Industria Nacional de Papel, CxA. (INDUSPAPEL). Luego de suspenderse el proceso de capitalización en el 2000, se autoriza la modalidad de venta de activos en el 2003 mediante Decreto No. 374-03 sin iniciarse ningún proceso. Mediante Decreto No. 155-07 del 22 de marzo de 2007, se declaró de utilidad pública una extensión de terreno de la fábrica y se transfiere a PROINDUSTRIA para la instalación de un parque industrial para las PYMES.
- Industria Nacional del Vidrio, CxA. (FAVIDRIO). Después de suspenderse el proceso de capitalización en el 2000, se autorizó la modalidad de arrendamiento en 2003 mediante el decreto No. 375-03, resultando adjudicada condicionalmente a ILPA, S.A., adjudicación que quedó revocada en 2004 por incumplimiento del adjudicatario. Mediante los Decretos Nos. 151-07 y 153-07 se declara de utilidad pública y se transfieren a PROINDUSTRIA los terrenos de la fábrica y del “Lavadero” para la instalación de un parque industrial para pequeñas y medianas empresas. Mediante el Decreto No. 152-07 se declara de utilidad pública y se transfiere a la Secretaria de Estado de Salud Pública, una extensión de terreno localizada en San Cristóbal. Mediante el Decreto No. 157-07 se autoriza la Venta de Activos y se adjudican en el año 2007 los desechos metálicos, por un monto de RD\$3.05 millones y los vidrios por un monto de rd\$315,000.

Corphotel

Debido a que todos los hoteles de cierta importancia tenían contratos de arrendamiento previos a la ley de reforma, la CREP elaboró un pliego de recomendaciones al Poder Ejecutivo sobre destinos institucionales en procura de soluciones locales para diferentes propósitos.



II. MARCO LEGAL FONPER

2.1 LEY NO. 124-01

La Ley General de Reforma No. 141-97 previó la creación de un Fondo Patrimonial que administraría los recursos que generarían al Estado las empresas bajo su nuevo régimen surgidos de la reforma.

Con la promulgación de la Ley No. 124-01, el 24 de julio del 2001 se crea el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas como una institución autónoma del Estado Dominicano, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Según el Artículo 1 de esta ley, dicho patrimonio estará constituido por todas las acciones que posee el Estado en las empresas capitalizadas, por los recursos generados por cualquier otra modalidad establecida en la Ley 141-97, así como por los beneficios y dividendos que estos produzcan que no sean objeto de reinversión.

Asimismo, esta ley está provista de su Reglamento de Aplicación aprobado por Decreto del Presidente de la República No. 631-03, del 20 de junio del 2003.

2.2 CREACIÓN DEL FONPER

Una premisa esencial de la reforma es que las empresas reformadas se convertirán en rentables, con todas las implicaciones derivadas, como el pago de impuestos y la generación de dividendos y rentas. De ahí que la ley de reforma haya previsto el manejo de dichos recursos de la forma siguiente:

“Art. 20.- Toda la propiedad accionaria del Estado de las empresas capitalizadas, y/o los recursos generados por cualesquiera otra de las modalidades establecidas en esta ley, así como los beneficios y dividendos que estos produzcan no objeto de reinversión, serán colocados en un Fondo Patrimonial para el Desarrollo, creado a estos fines. Los mismos serán depositados en una cuenta especial habilitada en el Banco de Reservas de la República Dominicana.”

Con esta disposición se le da sentido social y consolidación a la reforma de la empresa pública como proyecto de desarrollo y se materializa legalmente con la creación del Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER) mediante la Ley No. 124-01, como entidad responsable de los activos, dividendos y rentas derivadas de las empresas reformadas, y de la canalización de los recursos ingresados por dichos conceptos hacia la generación de proyectos de interés socio-económico que contribuyan a paliar pobreza y a crear nuevas oportunidades productivas y laborales, con prioridad en las zonas geográficas más afectadas por los procesos de la reforma.

El Reglamento de Aplicación de dicha ley, aprobado mediante decreto No. 631-03 del 20 de junio del 2003, establece el destino específico de los recursos que generen las empresas reformadas, citándose de la manera siguiente:

“Art. 16.- De la aplicación de los recursos.- Los dividendos, beneficios u otros ingresos provenientes de las empresas capitalizadas o reformadas que no sean objeto de reinversión se aplicarán, previa deducción de los gastos operacionales del Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas, FONPER, el pago de las prestaciones laborales de los trabajadores, el pago o reembolso de los accionistas privados minoritarios de las empresas reformadas y el pago de las deudas atrasadas debidamente depuradas, de la manera siguiente:

- a) Un veinte por ciento (20%) de los ingresos se destinará durante los primeros cinco años a programas y proyectos de desarrollo que beneficien exclusivamente a las comunidades de las zonas del país relacionadas directamente con las empresas reformadas, a título de donación. Transcurrido dicho plazo, esos recursos podrán ser utilizados en programas de desarrollo de otras comunidades del país, conforme a las previsiones que serán establecidas en un reglamento adicional que para tales fines elaborará el FONPER;
- b) Un veinte por ciento (20%) de los ingresos se destinará a la creación de un fondo de reserva a ser utilizado en futuros aumentos de capital en las empresas capitalizadas. Este porcentaje dejará de separarse cuando el monto del mismo alcance el veinte por ciento (20%) del total de la inversión del Estado en todas las empresas capitalizadas. La totalidad o la porción que, al cabo de cinco (5) años, a contar de la fecha del establecimiento del citado fondo de reserva no fuere utilizado en los fines indicados, y previa recomendación del Presidente de la República, quedará a la disposición del Estado Dominicano e ingresará en el Fondo General de la Nación;
- c) Un veinte por ciento (20%) de los beneficios netos, no objeto de reinversión, que reciba el Fondo de las empresas capitalizadas, para los programas de expansión y mejoramiento que realice la Unidad de Electrificación Rural y Suburbana que ejecute la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE), de conformidad con lo dispuesto en el párrafo del Artículo No. 125-01 del 26 de julio del 2001.
- d) El resto de los recursos será destinado a financiar programas y proyectos de desarrollo a nivel nacional, conforme a las prioridades que serán establecidas en un reglamento adicional que para tales fines elaborará el FONPER.”

En el contexto enunciado, el FONPER se creó con las siguientes atribuciones principales:

- a) La conservación y custodia de las acciones del Estado dominicano en las empresas capitalizadas, aportadas a su patrimonio;
- b) El manejo de la participación del Estado dominicano en las empresas reformadas;
- c) La fiscalización del cumplimiento de los compromisos y obligaciones establecidos en los contratos resultantes del proceso de reforma de dichas empresas; y
- d) La recepción de cualesquiera otros activos procedentes de los procesos de reforma de las empresas públicas.

Resulta obvia la intención del legislador en especializar estos recursos para beneficiar a la población más vinculada directamente a la reforma, ya sea por efectos negativos inmediatos (la población de las áreas de los ingenios azucareros) o con reivindicaciones pendientes como la disponibilidad de electricidad.

También se tuvo en cuenta que el rol de socio accionista de las empresas capitalizadas requiere precisiones para eventuales aumentos de capital.

Los ingresos del FONPER se originan de dos modos principales: como renta en las empresas arrendadas o como dividendo distribuido en las empresas capitalizadas una vez alcanzan su rentabilidad, lo que ya se ha obtenido para las dos generadoras eléctricas y las empresas comerciales en las ramas de harinas y tabacos.

La administración del Fondo está a cargo de un Consejo de Directores integrado por diez miembros:

- Presidente (designado por el Poder Ejecutivo)
- Vicepresidente.
- Representante del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo.
- Representante del Consejo Estatal del Azúcar (CEA).
- Representante de la Corporación Dominicana de Empresas Estatales (CORDE).
- Representante de la Corporación de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE).
- Representante de la Corporación de Fomento de la Industria Hotelera (CORPOHOTEL).
- Representante de los trabajadores escogido por las centrales sindicales.
- Representante del sector privado designado por el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONPEP).
- Representante del Ministerio de Hacienda (Ley 494-06).



III. CONTEXTO ECONÓMICO-SOCIAL

En lo que respecta al comportamiento reciente de la economía dominicana, las nuevas cuentas muestran que el PIB real referenciado al año 2007 registró crecimiento acumulado en el período enero-junio de 2014 de 7.2% el cual resultó superior en dos puntos porcentuales al 5.2% que se anunciara recientemente para el PIB real en igual período calculado con el anterior año de referencia 1991. Estos resultados ponen de manifiesto que las actividades que más están incidiendo en el crecimiento tienen ahora una mayor participación dentro del PIB, destacándose de forma especial la Construcción y la Minería, cuyas mayores incidencias explican el 50% de la diferencia del crecimiento de las nuevas series con respecto a las publicadas.

Las actividades que más contribuyeron al crecimiento del periodo enero-junio 2014 (año de referencia 2007) fueron: Agropecuaria (7.6%), Explotación de Minas y Canteras (20.4%), Manufactura Local (6.5%), Construcción (11.0%), Comercio (6.6%), Hoteles, Bares y Restaurantes (9.0%), Transporte y Almacenamiento (5.7%), Servicios Financieros (6.1%). Estas actividades explicaron aproximadamente el 63.0% de la variación del PIB real en el referido periodo.

A continuación se esbozan los resultados de la economía para el primer semestre del año 2014 con el año de referencia 1991, siendo este el último informe trimestral que presentará los detalles del crecimiento usando el referido año, aunque los cuadros y resultados se seguirán publicando hasta el cierre de 2014.

Durante el primer semestre del año 2014, el crecimiento de la economía dominicana, estimado a partir de la variación interanual del Producto Interno Bruto en términos reales (año de referencia 1991) registró un crecimiento de 5.2%, impulsado por el desempeño positivo mostrado por todas las actividades económicas que lo conforman, destacándose el crecimiento del valor agregado de las actividades: Agropecuaria (4.5%), Minería (20.5%), Manufactura Local (4.9%), Construcción (10.3%), Energía y Agua (5.1%); Comercio (5.5%), Hoteles, Bares y Restaurantes (12.6%), Transporte y Almacenamiento (4.5%), Servicios Financieros (14.0%) y Salud (5.9%).

Al analizar el PIB por el enfoque del gasto, se observa que la mayor influencia en estos resultados estuvo determinada por la disminución en el saldo deficitario de las exportaciones netas, resaltando el robusto crecimiento de 10.8% en términos reales de las exportaciones de bienes y servicios. Del mismo modo, incidieron favorablemente el aumento de 3.1% y 5.8% en el consumo final y en la formación bruta de capital, respectivamente; componentes que mostraron una recuperación respecto a la contracción exhibida por ambos en el primer semestre del año pasado.

En lo que respecta a la inflación, en el primer semestre del año 2014, la inflación acumulada medida por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 1.56%, menor al 1.76% observado en enero-junio del año 2013. En este sentido, la inflación anualizada, medida desde junio 2013 hasta junio 2014, se ubicó en 3.68%. La postura de política monetaria se mantuvo invariable durante el primer semestre del año con la Tasa de Política Monetaria fija en 6.25% anual.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo (ENFT) de octubre 2014 reflejan un aumento de 200,745 ocupados netos durante los 18 meses comprendidos entre octubre 2012 y abril 2014. En este período, se duplicó el ritmo de generación de empleos al crearse 130,944 nuevos puestos respecto al incremento de 69,801 ocupados adicionales en el período octubre 2012-octubre 2013, lo que resulta consonó con el mayor dinamismo de la economía.

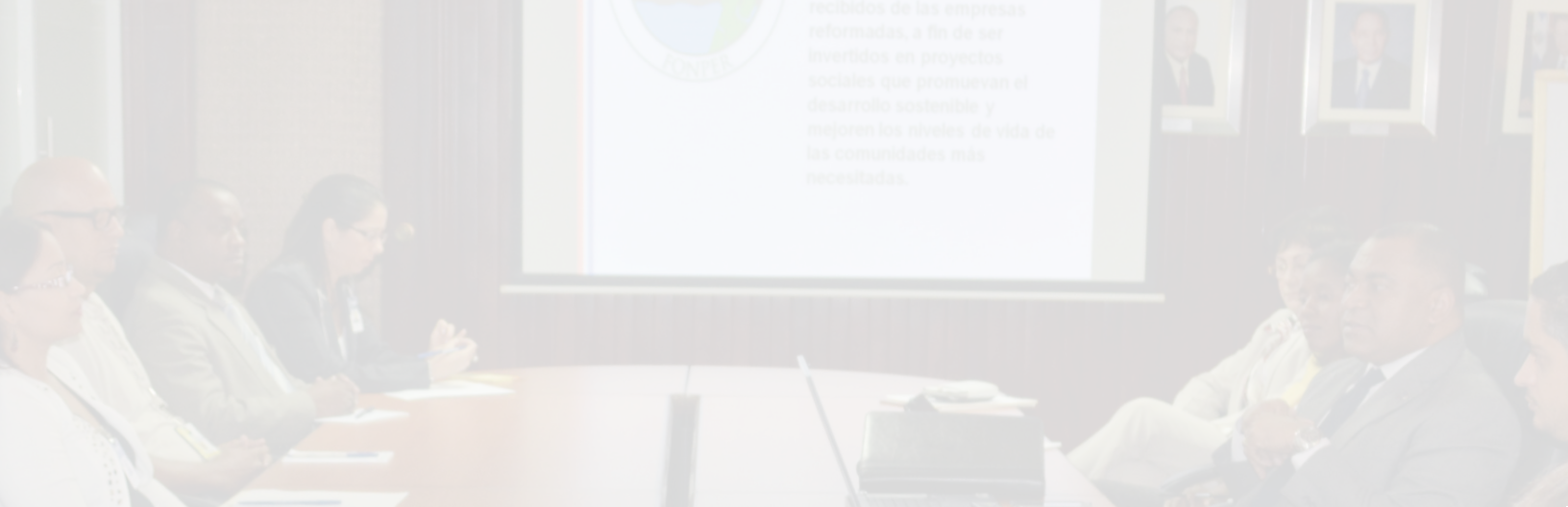
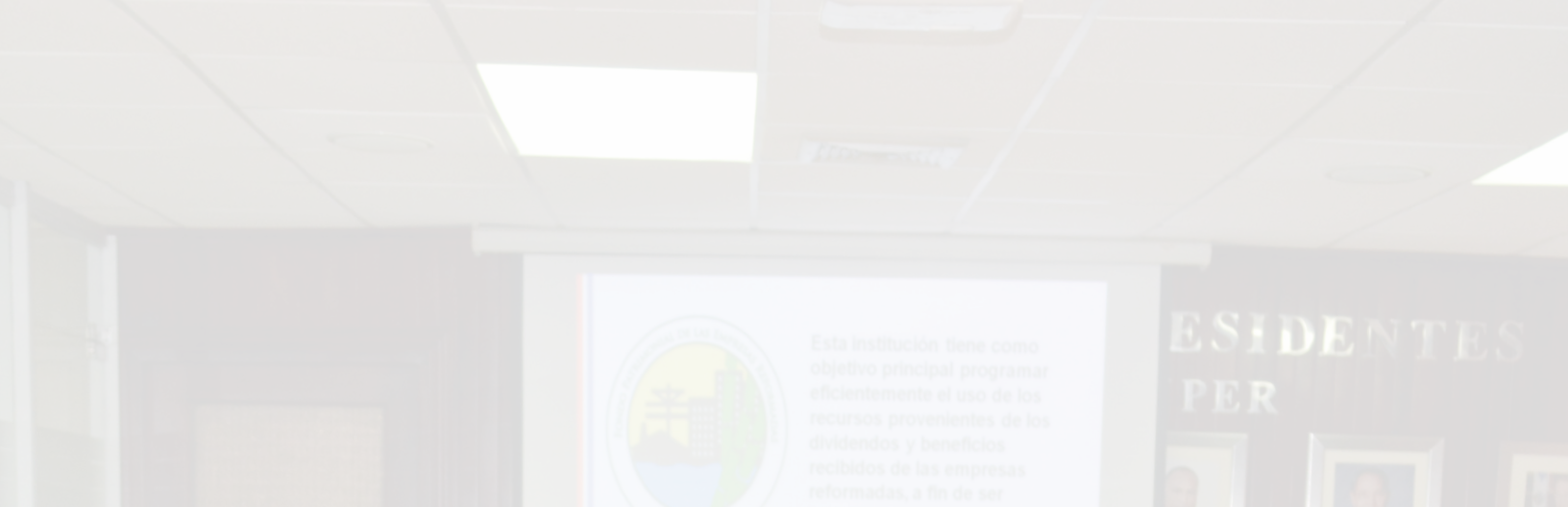
En cuanto a la Balanza de Pagos, los resultados preliminares para el semestre enero-junio 2014 reflejan un desempeño positivo del sector externo, con un déficit de cuenta corriente de US\$617.7 millones, para una disminución de US\$176.3 millones respecto al mismo período del 2013, resultado que se explica principalmente por el aumento registrado en las exportaciones de oro y las del sector de Zonas Francas, que contribuyeron a que las exportaciones totales crecieran en 4.0% (US\$190.9 millones), con respecto a igual periodo del año anterior.

En el caso de las importaciones totales, las mismas mostraron un crecimiento de 3.7% en el primer semestre del 2014. Cabe destacar que la factura petrolera se redujo en US\$192.7 millones en el período analizado, una contracción consistente con la caída en 3.0% en el precio promedio ponderado de los derivados de petróleo importado. El resto de la importaciones no petroleras creció 8.3%, lo que se corresponde con la recuperación que vienen registrando las actividades económicas desde finales del pasado año. La balanza de servicios, finalizó el semestre enero-junio con un saldo positivo de US\$2,165.6 millones, debido principalmente al incremento de los ingresos por turismo del orden de 11.8% (US\$306.0 millones), mientras la balanza de transferencias corrientes concluyó el primer semestre del 2014 con un resultado positivo de US\$2,265.5 millones, explicado por los flujos recibidos por concepto de remesas familiares.

Las operaciones financieras del Gobierno Central registraron un déficit de RD\$15,511.2 millones en el periodo, equivalente a 0.6% del Producto Interno Bruto (PIB) nominal proyectado para el cierre del año. Al considerarse el Sector Público no Financiero (SPNF), el déficit asciende a RD\$21,968.9 millones, aproximadamente 0.8% del PIB proyectado para 2014. A partir de estos resultados, todo parece indicar que al cierre de año se estaría cumpliendo con la meta presupuestaria déficit del SPNF de 2.8% del PIB.

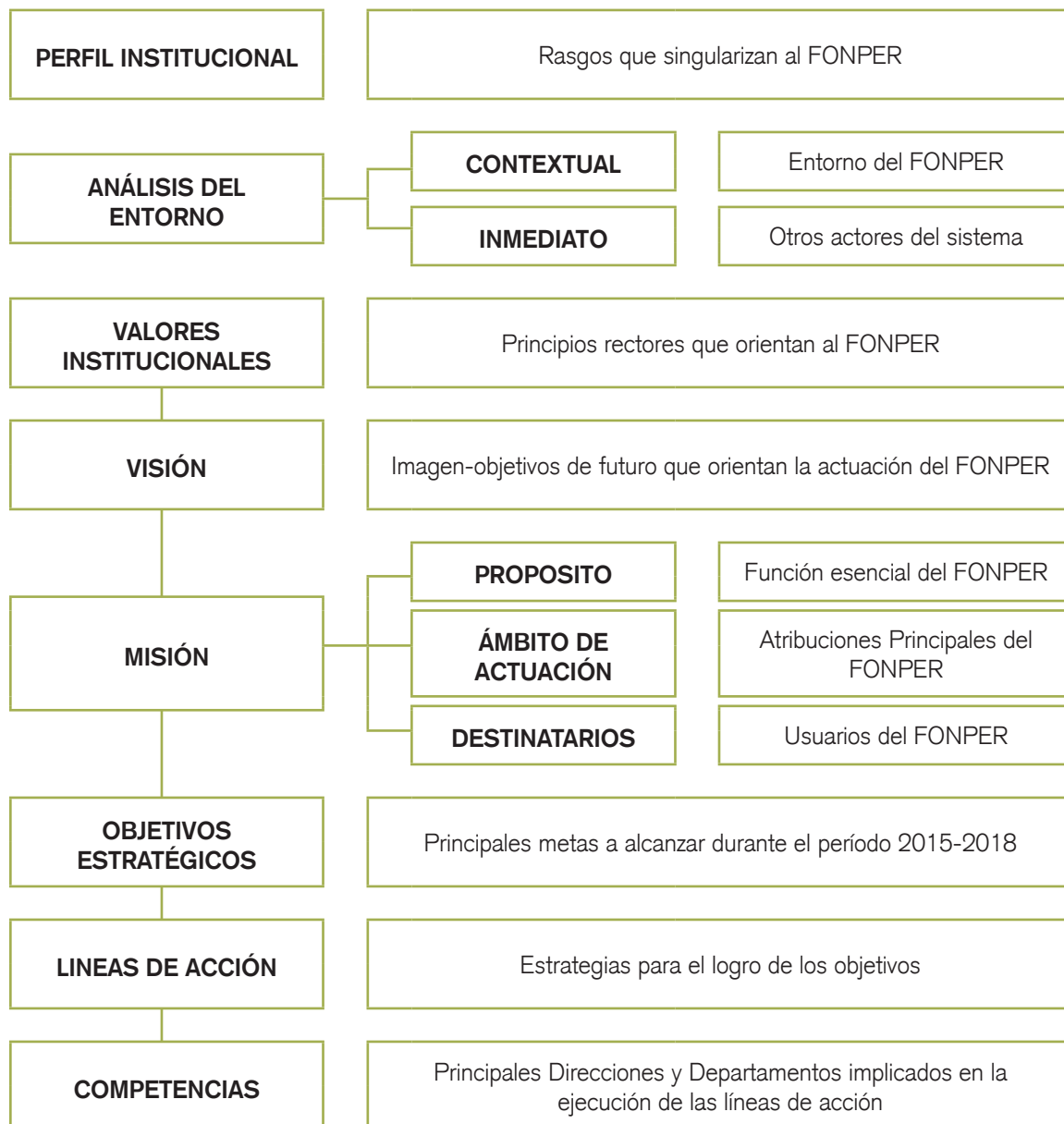
El sector financiero dominicano mostró un buen desenvolvimiento operacional durante el período enero-junio 2014, sustentado por el crecimiento de sus operaciones activas y pasivas, así como por los niveles que exhiben sus principales indicadores de gestión. En efecto, al 30 de junio de 2014, los activos brutos y los pasivos totales del sector presentaron incrementos de 7.1% y 6.3%, respectivamente, con relación al mes de junio de 2013. Además, el patrimonio neto de las entidades de intermediación financiera arrojó un incremento interanual de 13.0% al mes junio de 2014. Este fortalecimiento de la base patrimonial estuvo acompañado de una rentabilidad sobre el patrimonio de 18.3%, superior en 0.4 puntos porcentuales a la observada al cierre del primer semestre de 2013.

COMPORTAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS		
Enero-junio 2013-2014. Tasas de crecimiento (%). (Año de referencia=1991)		
Detalle	13/12	14/13
Agropecuario	1.20	4.50
Explotación de Minas y Canteras	222.60	20.50
Manufactura Local	-1.20	4.90
Elaboración de Productos de Molinería	-2.40	2.80
Elaboración de Azúcar	-1.90	3.20
Elaboración de Bebidas y Productos de Tabaco	-7.90	5.80
Fabricación de Productos de la Refinación de Petróleo	-12.30	2.60
Otras Industrias Manufactureras	-0.20	4.80
Manufactura Zonas Francas	3.40	3.30
Construcción	-4.30	10.30
Servicios	1.70	4.80
Energía y Agua	0.00	5.10
Comercio	-2.90	5.50
Hoteles, Bares y Restaurantes	1.80	12.60
Transporte y Almacenamiento	1.60	4.50
Comunicaciones	3.50	2.00
Intermediación Financiera, Seguros y Actividades Conexas	8.80	14.00
Alquiler de Viviendas	3.00	3.20
Administración Pública y Defensa: Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	1.40	4.20
Enseñanza	3.70	4.40
Salud	5.20	5.90
Otras Actividades de Servicios	3.30	5.30
Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente (SFM)	13.60	17.40
Valores Agregados	1.40	5.10
Impuesto a la Producción Netos de Subsidios	3.30	5.80
Producto Interno Bruto	1.60	5.20



IV. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018 DEL FONPER

El siguiente esquema muestra la lógica seguida en la conformación de este Plan Estratégico del FONPER:



4.1 PERFIL INSTITUCIONAL

El Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER) es la institución estatal creada mediante la Ley No. 124-01, de fecha 24 de julio del 2001, cuya función principal es velar, custodiar y administrar las acciones del Estado en las empresas capitalizadas, así como los recursos generados por cualquier otra de las modalidades de reforma establecidas en la Ley General de Reforma de la Empresa Pública, No. 141-97 del 24 de junio del 1997.

En este sentido, dentro de sus objetivos institucionales se encuentra programar eficientemente los recursos provenientes de los dividendos y beneficios recibidos de las empresas reformadas a fin de ser invertidos en proyectos sociales que promuevan el desarrollo sostenible y mejoren los niveles de vida de las comunidades más necesitadas. Es una institución descentralizada con características únicas en el Estado Dominicano, mediante la cual se ha venido desarrollando un modelo de relación con empresas de capital mixto, las cuales cuentan con inversión pública y privada.

Las inversiones que posee el FONPER corresponden a las acciones propiedad del Estado Dominicano en las empresas reformadas, y mediante su representación en los Consejos de Administración, incide en la toma de decisiones.

Su patrimonio institucional asciende a RD\$10, 798, 352,200 (Diez mil setecientos noventa y ocho millones trescientos cincuenta y dos mil doscientos pesos 00/100) conformado por la inversión en siete empresas, según el detalle siguiente:

No.	EMPRESA	INVERSIÓN EN RD\$
1	Ege-Itabo	2,816,310,100.00
2	Ege-Haina	2,297,250,000.00
3	Edesur	1,736,773,800.00
4	Edeeste	1,730,336,800.00
5	Edenorte	1,619,834,400.00
5	La Tabacalera	345,928,100.00
7	Molinos del Ozama	251,919,000.00
	TOTAL	RD\$ 10,798,352,200.00

4.1.1 Inversión en las Empresas Reformadas

A continuación se presenta la inversión en acciones y porcentaje de participación del FONPER en cada una de las empresas reformadas:

EGEITABO

La Empresa Generadora de Electricidad Itabo, S.A. fue fundada en 1999, a partir del proceso de reforma y capitalización de las empresas del Estado. Su capacidad instalada es de 260 megavatios que se generan en base a carbón mineral.

La conformación accionaria es la siguiente:

ACCIONISTAS	CANT. DE ACCIONES	% PARTICIPACIÓN
Clase A		
FONPER	28,163,101	49.97395643%
Ex-Empleados CDE	14,677	0.03%
Total Clase A	28,177,778	50.00%
Clase B		
AES Gener, S.A.	14,091,707	25.01%
COASTAL LTD	14,086,071	24.99%
Total Clase B	28,177,778	50.00%
TOTAL	56,355,556	100.00%

EGEHAINA

La Empresa Generadora de Electricidad de Haina, EGEHAINA, como empresa del sector eléctrico del sistema interconectado de la República Dominicana, fue constituida el 28 de octubre de 1999.

La composición accionaria de la empresa es la siguiente:

ACCIONISTAS	CANT. DE ACCIONES	% PARTICIPACIÓN
Clase A		
FONPER	22,972,500	49.99347131%
Ex-Empleados CDE	3,000	0.01%
Total Clase A	22,975,500	50.00%
Clase B		
HAINA INVESMENT CO, LTD	22,975,500	50.00%
Total Clase B	22,975,500	50.00%
TOTAL	45,951,000	100.00%

Las Empresas Distribuidoras de Electricidad (EDES) se refieren a la Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur (EDESUR), Empresa Distribuidora del Este (EDEESTE) y Empresa Distribuidora del Norte (EDENORTE).

En septiembre del año 2003 el Estado recompra las acciones privadas a EDENORTE y EDESUR, posteriormente en el 2009, las de EDEESTE, con lo que todo el sistema de distribución paso a ser administrado nuevamente por el Estado.

La composición accionaria de la EDES es la siguiente:

EDESUR

ACCIONISTAS	CANT. DE ACCIONES	% PARTICIPACIÓN
Clase A		
FONPER	17,367,738	49.96075973%
Ex-Empleados CDE	13,641	0.04%
Total Clase A	17,381,379	50.00%
Clase B		
Estado Dominicano (CDEEE)	17,381,379	50.00%
Total Clase B	17,381,379	50.00%
TOTAL	34,762,758	100.00%

EDEESTE

ACCIONISTAS	CANT. DE ACCIONES	% PARTICIPACIÓN
Clase A		
FONPER	17,303,368	49.93816953%
Ex-Empleados CDE	21,424	0.06%
Total Clase A	17,324,792	50.00%
Clase B		
Estado Dominicano (CDEEE)	17,324,792	50.00%
Total Clase B	17,324,792	50.00%
TOTAL	34,649,584	100.00%

EDENORTE

ACCIONISTAS	CANT. DE ACCIONES	% PARTICIPACIÓN
Clase A		
FONPER	16,198,344	49.97930583%
Ex-Empleados CDE	6,707	0.02%
Total Clase A	16,205,051	50.00%
Clase B		
Estado Dominicano (CDEEE)	16,205,051	50.00%
Total Clase B	16,205,051	50.00%
TOTAL	32,410,102	100.00%

MOLINOS DEL OZAMA

Molinos Dominicanos, se constituyó el 8 de abril de 1999 en Molinos del Ozama. La composición accionaria de la empresa es la siguiente:

ACCIONISTAS	CANT. DE ACCIONES	% PARTICIPACIÓN
Clase A		
FONPER	2,519,190	49.59035433%
Ex-Empleados CDE	20,810	0.41%
Total Clase A	2,540,000	50.00%
Clase B		
Molinos Modernos	2,540,000	50.00%
Total Clase B	2,540,000	50.00%
TOTAL	5,080,000	100.00%

LA TABACALERA

La Compañía Anónima Tabacalera (CAT), producto del proceso de capitalización a partir del año 1997, pasa a denominarse La Tabacalera, C. por A.

La composición accionaria de la empresa es la siguiente:

ACCIONISTAS	CANT. DE ACCIONES	% PARTICIPACIÓN
Clase A		
FONPER	3,459,281	49.96075973%
Ex-Empleados CDE	34,935	0.04%
Total Clase A	3,494,216	50.00%
Clase B		
Estado Dominicano (CDEEE)	3,494,216	50.00%
Total Clase B	3,494,216	50.00%
TOTAL	6,988,432	100.00%

4.1.2 Estructura Organizacional

El FONPER para dar cumplimiento a las responsabilidades que le confiere la Ley 124-01 y el desarrollo efectivo de sus actividades institucionales, financieras y técnicas, cuenta con los siguientes niveles de decisiones y órganos:

En ese orden se destacan las siguientes actividades:

NIVEL ESTRATÉGICO	Consejo de Directores
NIVEL DIRECTIVO	Direcciones de Áreas
NIVEL OPERATIVO	Departamentos

Consejo Directivo

Proveer la dirección estratégica para el cabal cumplimiento de los objetivos y metas del FONPER, por su desarrollo y fortalecimiento, así como por el equilibrio financiero a corto, mediano y largo plazo, de los recursos bajo su manejo y control.

Auditoría y Control Interno

Esta actividad tiene el propósito de asistir al Consejo de Directores en el cumplimiento de sus responsabilidades de vigilar el proceso de información financiera, el sistema de control interno, el proceso de gestión de riesgo y el proceso de vigilar el cumplimiento de leyes, reglamentos y Código de Ética del Servidor Público.

Gestión del Patrimonio

Esta actividad es realizada por La Dirección de Gestión Patrimonial que es la unidad especializada, responsable del seguimiento y fiscalización de las empresas reformadas, y asegurar el cumplimiento de éstas con las políticas, procedimientos y estipulaciones legales establecidas en la Ley que crea el FONPER.

Así mismo provee soporte técnico a la labor de los representantes ante los consejos de administración de las empresas y seguimiento continuo al correcto funcionamiento operacional y financiero de las empresas reformadas.

Inversión y Desarrollo Social

En estas áreas se elaboran, ejecutan y evalúan programas y proyectos de desarrollo e interés social que la institución lleva a cabo a través de la Dirección de Construcciones y Edificaciones y la Dirección de Proyectos Sociales y Agropecuarios dando cumplimiento a lo establecido en la ley y alineados con las políticas sociales del Gobierno Dominicano.

Apoyo y Asesoría a la Gestión

Las actividades de apoyo y soporte son aquellas que permiten el funcionamiento operativo diario de la institución.

La Dirección Administrativa, responsable del manejo, control, administración y gestión de riesgos de la propiedad, con el objetivo de garantizar la gestión económica y eficiente de los recursos y asegurar el cumplimiento de las leyes, políticas y reglamentos vigentes.

La Dirección Financiera tiene bajo su responsabilidad la planificación, inversión, protección, administración y control de los recursos financieros del FONPER.

Las actividades de apoyo y asesoría corresponden a las Direcciones de Gestión Humana, Informática, Legal, Planificación y Desarrollo y Relaciones Públicas.

4.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER), se propuso cumplir con la Ley No. 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, que establece que todas las instituciones del Estado deben preparar los planes estratégicos institucionales que servirán de base para la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

La referida Ley señala además que los planes estratégicos institucionales deben ser consistentes con la Estrategia Nacional de Desarrollo, con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y los Planes Estratégicos Sectoriales.

La Ley No. 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, establece por su parte que cada gestión de Gobierno deberá contribuir a la implementación de la Estrategia a través de las políticas públicas plasmadas en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, en los planes institucionales, sectoriales y territoriales y los presupuestos nacionales y municipales, establecerá explícitamente la articulación de dichas políticas con los objetivos y líneas de acción de la Estrategia Nacional.

En virtud de lo anterior, el FONPER asumió el compromiso de diseñar su Plan Estratégico, con el deliberado propósito de cumplir con lo planeado por la referida Ley y direccionar su

accionar institucional en función de objetivos estratégicos claros, precisos y alcanzables, vinculados a la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Para formular su Plan Estratégico el FONPER conformó un equipo compuesto por funcionarios y empleados del área de planificación, y de otras áreas de la institución y asesor especialista en la temática:

Recopilación de información documental clave de la institución. Fueron identificados los documentos institucionales que contenían información útil a los fines del proceso de la planificación estratégica del FONPER según su Ley Orgánica No.124-01, reglamentos, manuales de políticas y procedimientos, estructura organizacional y descripción de funciones, Memorias Anuales, entre otros.

Entrevistas a los Directores de Áreas: Estas entrevistas a los directores del FONPER se realizaron con la finalidad de recopilar la visión presente y futura de la institución sus actores claves, de forma que sirviera de insumo básico para el análisis estratégico.

Talleres y reuniones con personal del FONPER. Estas actividades tuvieron el propósito fundamental de identificar el marco estratégico del FONPER mediante dinámicas de interacción participativas. Los talleres se efectuaron con la participación de funcionarios y personal técnico de esta Institución, quienes siguiendo la metodología y agenda establecidas, aportaron los insumos fundamentales para la formulación del Plan Estratégico.

Análisis y sistematización de la información obtenida. La información resultante de los talleres junto a la recopilada en documentos básicos del FONPER fue sometida a un riguroso proceso de análisis y sistematización, que permitió delinear el informe del proceso de la planificación estratégica y el Plan Estratégico 2015-2018 del FONPER.

Validación y presentación de resultados finales. En los talleres y las reuniones desarrollados durante el proceso, fueron realizados esfuerzos de validación vía la puesta en común y el consenso de los resultados finales fue presentado a las autoridades del FONPER para su aprobación final.

Entrega del documento final del Plan Estratégico del Fondo patrimonial de las Empresas Reformadas 2015-2018. Identificado el marco estratégico, validado y aprobado, las autoridades del FONPER recibieron el informe final y documento del Plan Estratégico Institucional.

4.3 METODOLOGÍA

La metodología desarrollada implicó el uso de herramientas como el Análisis FODA y la utilización de algunos elementos del marco lógico, dinámicas grupales, exposiciones conceptuales, plenarias, entrevistas, entre otros.

En detalle, la metodología utilizada en el proceso fue la siguiente:

Exposiciones conceptuales del facilitador. El objeto fundamental era que los participantes dominaran los aspectos conceptuales de Misión, Visión, Valores y Ejes, Objetivos Estratégicos y Líneas de acción a fin de que pudieran participar de manera interactiva en la formulación de los mismos.

1. Trabajo de Grupos. El trabajo de grupo fue el espacio en el que los participantes, luego de las precisiones conceptuales, ponían en práctica los conocimientos adquiridos, diseñando propuestas de Misión, Visión, Valores, Ejes y Objetivos Estratégicos y líneas de Acción. Los Grupos contaron con la supervisión puntual del facilitador.
2. Cada grupo escogió un coordinador- relator, que tomaba notas de las conclusiones del grupo y participaba en las reuniones con los relatores de los demás grupos para consensuar y precisar las temáticas en las que no se llegaba a ningún consenso.
3. Plenaria. El resultado del trabajo de los grupos era expuesto en la plenaria, con el propósito de conocer el resultado de la reflexión grupal y llegar a un consenso sobre el tema.

En todo este proceso fue fundamental el papel desarrollado por el equipo de diseño del marco estratégico, conformado por funcionarios, pues disponían del conocimiento y las capacidades para visualizar el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas a largo plazo. En este sentido el dialogo y la interacción del equipo fueron elementos esenciales del proceso participativo que arrojó como resultado el Plan Estratégico del FONPER.

En la elaboración de este Plan Estratégico se agotaron las siguientes etapas:

4.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Esta etapa se desarrolló con el propósito de conocer el contexto y la realidad en la que se desenvuelve el Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas, y también la opinión que se tenía de la organización las siguientes actividades:

1. Identificación de instituciones afines y actores claves del organismo, que dentro del contexto aportarían informaciones relevantes.
2. Levantamiento de información a través de entrevistas a informantes claves.
3. Análisis y sistematización documental.
4. Elaboración de informe sobre el contexto institucional.

4.5 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Se realizó un primer taller de trabajo en el que se elaboraron la misión, visión y valores institucionales desde una perspectiva participativa de respeto y consenso.

En el mismo estuvieron presentes los directores del Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas.

4.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN DEL PLAN

En un segundo taller se trabajó los análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la institución (análisis FODA), los retos institucionales, así como los ejes y objetivos estratégicos y las líneas de acción derivadas de los mismos. Posteriormente se procedió a la identificación de las unidades involucradas en la ejecución de las diferentes líneas de acción, así como a la elaboración del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan Estratégico.

El Proceso tuvo una duración de 6 meses, iniciándose en julio del 2014 y concluyendo en diciembre del 2014.

4.7 ARTICULACIÓN CON LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO 2030

Según se refirió, la Ley No. 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y la Ley No. 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, establecen que las políticas públicas y los planes de acciones articulen de manera explícita y sean consistentes con los Objetivos y Líneas de Acción de la Estrategia de Desarrollo del país. En este sentido, el plan Estratégico del FONPER no solo toma en cuenta su diagnóstico situacional, la visión y aspiraciones de las personas que lo conforman y las expectativas de la sociedad, sino también la visión País: República Dominicana 2030.

En un primer esfuerzo por articular este Plan Estratégico con la Estrategia Nacional de Desarrollo, a continuación se presentan la Visión País 2030 y los Ejes, Objetivos

Generales, Objetivos Específicos y Líneas de Acción con los que se alinea el Plan Estratégico 2015-2018 del FONPER desde el punto de vista temático y propositivo.

Visión de país: República Dominicana 2030

“República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integra y se inserta competitivamente en la economía global”.

Esta síntesis se desglosa en tres aspectos fundamentales:

- Prosperidad en el orden económico, que se concrete en mayor crecimiento, Generación de empleos y estabilidad económica;
- Bienestar social, educación, equidad e igualdad de oportunidades;
- Lograr un Estado más organizado, que garantice justicia, seguridad y buen Gobierno.

En ese contexto, el FONPER, mediante un análisis cuidadoso, pondera cada proyecto que es sometido a su aprobación, priorizando los mismos bajo este prisma y el análisis del contexto en que se realizaría cada uno.

Un Plan Estratégico comprensivo profundizará este proceso para aumentar significativamente la eficacia de los recursos que se invertirán.

Eje Estratégico de Nación No. 1:

“Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local”.

En resumen, la Estrategia Nacional de Desarrollo busca el desarrollo del Estado Democrático de derecho en la República Dominicana. En este sentido, y partiendo de las atribuciones que le confieren la Constitución y la ley, el FONPER asume el compromiso de articular su Plan Estratégico 2015-2018 con la Estrategia Nacional de Desarrollo con la finalidad de contribuir a alcanzar sus metas y propósitos.

4.8 ANÁLISIS INSTITUCIONAL

El análisis institucional realizado por el FONPER, utilizando la metodología FODA, destaca el proceso de estructuración y desarrollo de sus áreas operativas, lo cual le ha permitido cumplir con su rol, señalando además, aquellos aspectos que contribuirán a su consolidación, como una entidad importante en el financiamiento del desarrollo y la inversión social.

4.8.1 Factores Estratégicos Direccionadores

Los factores estratégicos direccionadores están constituidos por la visión, la misión, los valores y las líneas estratégicas; la visión en tanto que establece el lugar o posicionamiento deseado en el futuro, la misión por cuanto implica lo que debemos hacer para lograr dicho posicionamiento, los valores que establecen la conducta que debe asumir el colectivo durante el proceso operativo y las líneas estratégicas que establecen una serie de pautas de actuación.

MISIÓN



Gestionar efectivamente la participación accionaria del estado en las empresas reformadas para garantizar la inversión de sus beneficios en el desarrollo del país.

VISIÓN



Ser reconocida como una institución efectiva y transparente en la gestión del patrimonio y en la inversión para el desarrollo nacional.



Compromiso, asumimos voluntariamente la responsabilidad de dar lo mejor para lograr los objetivos y resultados planificados.

Eficacia, logramos los resultados individuales con estándares de calidad, contribuyendo a que el equipo y la institución alcancen sus objetivos.

Transparencia, actuamos de forma abierta y clara, facilitando a la ciudadanía el libre acceso a la información y proporcionando permanente rendición de cuentas.

Integridad, actuamos con responsabilidad, rectitud y honestidad.

Credibilidad, actuamos con coherencia apegado a las leyes y normas vigentes.

Innovación, convertimos las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore.

Confiabilidad, inspiramos confianza, cumpliendo siempre con los compromisos adquiridos.

Vocación de Servicio, realizamos el trabajo encomendado con disposición, dando respuesta a las necesidades de nuestros usuarios de forma oportuna, amable y efectiva.

4.9 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EJE ESTRATÉGICO I

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PATRIMONIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO I

Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y gestionar eficazmente su participación accionaria, así como la ejecución de lo establecido en los contratos.

EJE ESTRATÉGICO II

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO II

Gestionar programas de desarrollo, acorde con las políticas del Estado Dominicano, para contribuir a la reducción de la desigualdad social y mejorar la calidad de vida de la población.

EJE ESTRATÉGICO III

FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO III

Fortalecer la efectividad institucional mediante la implantación de estrategias organizativas que contribuyan al logro de los objetivos, la visión y misión del FONPER.

4.10 ÁREAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO I: Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y gestionar eficazmente su participación accionaria, así como la ejecución de lo establecido en los contratos.

ÁREA DE ACCIÓN 1.1:

Gestionar eficazmente la participación accionaria del FONPER en las empresas reformadas, velando por la óptima rentabilidad y correcta reinversión.

LINEAS DE ACCION:

- Elaborar un manual para la representación.
- Elaborar el perfil de los representantes (Secretarios, Vocales y Comisarios de Cuentas) del FONPER dentro de las empresas capitalizadas.
- Elaborar y ejecutar un programa de ampliación de competencias de los representantes, en áreas especializadas y relacionadas con sus funciones.
- Elaborar y dar seguimiento a un programa de capacitación de los analistas, especializándolos en temas relacionados con las empresas, el mercado, las regulaciones e informaciones de las empresas que le son asignadas.

ÁREA DE ACCIÓN 1.2:

Fiscalizar el cumplimiento de lo establecido en los contratos corporativos básicos suscritos en ocasión de la reforma de las empresas.

LINEAS DE ACCION:

- Analizar los contratos de administración y desarrollar las herramientas técnicas necesarias para verificar su correcto cumplimiento.
- Elaborar y ejecutar un programa de seguimiento al riesgo o cambio del patrimonio de las empresas capitalizadas.

ÁREA DE ACCIÓN 1.3:

Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y administrar cualquier otro activo procedente del proceso de Reforma de las Empresas Públicas.

LINEAS DE ACCION:

- Custodiar los activos procedentes del proceso de reforma pendientes de liquidación, velando por su correcta conservación.
- Gestionar el saneamiento de todos los activos pendientes de capitalización y determinar el estatus de los mismos.
- Coordinar y gestionar el proceso de licitación de los activos pendientes de liquidación.
- Reubicar, ceder y/o transferir los activos pendientes de liquidación, para ser utilizados por otras instituciones.

OBJETIVO ESTRATÉGICO II: Gestionar programas de desarrollo, acorde con las políticas del Estado Dominicano, para contribuir a la reducción de la desigualdad social y mejorar la calidad de vida de la población.

ÁREA DE ACCIÓN 2.1: PRODUCCIÓN

Ejecutar proyectos de producción, con la finalidad de generar empleos y disminuir la pobreza, para alcanzar los objetivos del milenio.

LINEAS DE ACCION:

- Fomentar la integración de las PYMES, mediante la creación de cooperativas y asociaciones, para conseguir mejor distribución de la riqueza.
- Promover la capacitación técnico profesional y el acompañamiento para elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad financiera.
- Garantizar la calidad de la infraestructura y la adquisición de tecnología de punta, para el mejoramiento de los procesos de producción.
- Propiciar el emprendedurismo empresarial de los habitantes pertenecientes a diversas comunidades del país, para fomentar el desarrollo productivo local.

ÁREA DE ACCIÓN 2.2: SALUD

Analizar la situación de salud en el país para ejecutar proyectos eficaces que promuevan la prevención y mejoramiento en las comunidades, a través de alianzas locales.

LINEAS DE ACCION:

- Gestionar en coordinación con el Ministerio de Salud Pública, proyectos y programas de prevención de ceguera y tratamientos bucales, tomando en cuenta las estadísticas nacionales de salud.

ÁREA DE ACCIÓN 2.3: EDUCACIÓN

Contribuir con la educación nacional, a través de programas de becas a estudiantes de escasos recursos.

LINEAS DE ACCION:

- Apoyar el desarrollo de jóvenes de escasos recursos con programas de becas orientados al fortalecimiento de su formación profesional.

ÁREA DE ACCIÓN 2. 4: DEPORTE Y RECREACIÓN

Contribuir con el incremento del deporte y la recreación, mediante la construcción de infraestructura y el patrocinio de eventos deportivos en diferentes disciplinas a nivel regional.

LINEAS DE ACCION:

- Apoyar el patrocinio a clubes e instituciones que estimulen el desarrollo deportivo en nuestro país.
- Gestionar apoyo logístico a practicantes de diferentes disciplinas deportivas en comunidades.
- Contribuir con el plan de ampliación y mejoramiento de infraestructuras deportivas en todo el territorio nacional.
- Estimular la participación de atletas destacados en eventos, cursos y talleres que tiendan a elevar su desempeño, tanto a nivel nacional como internacional.

ÁREA DE ACCIÓN 2.5: CULTURA

Promover las actividades artísticas, mediante la construcción de centros culturales y la promoción de diferentes manifestaciones del arte.

LINEAS DE ACCION:

- Promover el establecimiento de Centros de Arte y Cultura en todo el territorio nacional.
- Impulsar la realización de eventos que promuevan el fortalecimiento cultural en el país.
- Promover acuerdos interinstitucionales en los sectores públicos y privados, para fomentar el desarrollo cultural de la juventud.

ÁREA DE ACCIÓN 2.6: INFRAESTRUCTURA

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, a través del desarrollo de proyectos de construcción y reparación de viviendas.

LINEAS DE ACCION:

- Impulsar estudios diagnósticos sociales en las zonas marginales de nuestro país.
- Apoyar el desarrollo de propuestas de proyectos, para el traslado y reubicación de personas residentes en sectores vulnerables de nuestra geografía, según mapa de pobreza de la República Dominicana.
- Propiciar la urbanización de terrenos estatales para el desarrollo de proyectos habitacionales, tanto en la zona rural como en la urbana, de acuerdo con el plan de ordenamiento territorial y con participación de las PYMES del sector construcción.

ÁREA DE ACCIÓN 2.7: ALIANZAS ESTRATEGICAS

Realizar alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales, con la finalidad de aunar esfuerzos en pro de los sectores más desfavorecidos de nuestra sociedad.

LINEAS DE ACCION:

- Promover el establecimiento de acuerdos de articulación con los principales actores comunitarios, organizaciones de base, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de proyectos.
- Estimular el compromiso de los actores de las comunidades participantes para lograr la sostenibilidad de los programas y proyectos ejecutados.
- Fomentar programas de información, educación y participación a las comunidades relacionadas con el cuidado y sostenibilidad de los proyectos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO III: Fortalecer la efectividad institucional mediante la implantación de estrategias organizativas que contribuyan al logro de los objetivos, la visión y misión del FONPER.

ÁREA DE ACCION 3.1: DESARROLLO INSTITUCIONAL

Desarrollar al FONPER como una institución moderna y efectiva en el logro de sus objetivos estratégicos y alcance de su visión.

LINEAS DE ACCION:

- Apoyar el fortalecimiento del sistema de Gestión Humana para lograr un alto desempeño individual e institucional.
- Fomentar la creación y/o actualización de procesos organizacionales y estandarización de políticas y procedimientos institucionales para ser más eficientes y eficaces, para el logro del mejoramiento continuo.
- Propiciar el establecimiento de una cultura de planificación general y departamental para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y operativos.
- Impulsar la implementación de un modelo de gestión de la calidad con la aplicación de estándares internacionales.
- Auspiciar la implantación eficaz de un sistema integrado de gestión administrativo, financiero y proyectos.
- Reforzar la imagen y el relacionamiento institucional para mejorar el posicionamiento.
- Apoyar el mejoramiento de la comunicación interna para fortalecer compromiso y sentido de pertenencia.
- Propiciar el desarrollo de procesos para el fortalecimiento del sistema de control interno.

4.11 MATRIZ DE EJES, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, ÁREAS Y LINEAS DE ACCION

EJE ESTRATEGICO I: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PATRIMONIAL.	
OE1: Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y gestionar eficazmente su participación accionaria, así como la ejecución de lo establecido en los contratos.	
ÁREA DE ACCIÓN 1.1	LINEAS DE ACCION
Gestionar eficazmente la participación accionaria del FONPER en las empresas reformadas, velando por la óptima rentabilidad y correcta reinversión.	• Elaborar un manual para la representación. • Elaborar el perfil de los representantes (Secretarios, Vocales y Comisarios de Cuentas) del FONPER dentro de las empresas capitalizadas. • Elaborar y ejecutar un programa de ampliación de competencias de los representantes, en áreas especializadas y relacionadas con sus funciones. • Elaborar y dar seguimiento a un programa de capacitación de los analistas, especializándolos en temas relacionados con las empresas, el mercado, las regulaciones e informaciones de las empresas que le son asignadas.
ÁREA DE ACCIÓN 1.2	LINEAS DE ACCION
Fiscalizar el cumplimiento de lo establecido en los contratos corporativos básicos suscritos en ocasión de la reforma de las empresas.	• Analizar los contratos de administración y desarrollar las herramientas técnicas necesarias para verificar su correcto cumplimiento. • Elaborar y ejecutar un programa de seguimiento al riesgo o cambio del patrimonio de las empresas capitalizadas.

ÁREA DE ACCIÓN 1.3	LINEAS DE ACCION
Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y administrar cualquier otro activo procedente de la reforma de las Empresas Públicas.	• Custodiar los activos procedentes del proceso de reforma pendientes de liquidación, velando por su correcta conservación. • Gestionar el saneamiento de todos los activos pendientes de capitalización y determinar el estatus de los mismos. • Coordinar y gestionar el proceso de licitación de los activos pendientes de liquidación. • Reubicar, ceder y/o transferir los activos pendientes de liquidación, para ser utilizados por otras instituciones.

EJE ESTRATEGICO II: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO E INVERSIÓN SOCIAL.

OE2: Gestionar programas de desarrollo, acorde con las políticas del Estado Dominicano, para contribuir a la reducción de la desigualdad social y mejorar la calidad de vida de la población.

ÁREA DE ACCIÓN 2.1: PRODUCCIÓN	LINEAS DE ACCION
Ejecutar proyectos de producción, con la finalidad de generar empleos y disminuir la pobreza, para alcanzar los objetivos del milenio.	• Fomentar la integración de las PYMES, mediante la creación de cooperativas y asociaciones, para conseguir mejor distribución de la riqueza. • Promover la capacitación técnico profesional y el acompañamiento para elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad financiera. • Garantizar la calidad de la infraestructura y la adquisición de tecnología de punta, para el mejoramiento de los procesos de producción. • Propiciar el emprendedurismo empresarial de los habitantes pertenecientes a diversas comunidades del país, para fomentar el desarrollo productivo local.
ÁREA DE ACCIÓN 2.2: SALUD	LINEAS DE ACCION
Analizar la situación de salud en el país para ejecutar proyectos eficaces que promuevan la prevención y mejoramiento en las comunidades, a través de alianzas locales.	• Gestionar en coordinación con el Ministerio de Salud Pública, proyectos y programas de prevención de Ceguera y Tratamientos Bucales, tomando en cuenta las estadísticas nacionales de salud.
ÁREA DE ACCIÓN 2.3: EDUCACIÓN	LINEAS DE ACCION
Contribuir con la educación nacional, a través de programas de becas a estudiantes de escasos recursos.	• Apoyar el desarrollo de jóvenes de escasos recursos con programas de becas orientados al fortalecimiento de su formación profesional.

ÁREA DE ACCIÓN 2.4: DEPORTE Y RECREACIÓN	LINEAS DE ACCION
Contribuir con el incremento del deporte y la recreación, mediante la construcción de infraestructura y el patrocinio de eventos deportivos en diferentes disciplinas a nivel regional.	• Apoyar el patrocinio a clubes e instituciones que estimulen el desarrollo deportivo en nuestro país. • Gestionar apoyo logístico a practicantes de diferentes disciplinas deportivas en comunidades. • Contribuir con el plan de ampliación y mejoramiento de infraestructuras deportivas en todo el territorio nacional. • Estimular la participación de atletas destacados en eventos, cursos y talleres que tiendan a elevar su desempeño, tanto a nivel nacional como internacional.
ÁREA DE ACCIÓN 2.5: CULTURA	LINEAS DE ACCION
Promover las actividades artísticas, mediante la construcción de centros culturales y la promoción de diferentes manifestaciones del arte.	• Promover el establecimiento de centros de arte y cultura en todo el territorio nacional. • Impulsar la realización eventos que promuevan el fortalecimiento cultural en el país. • Promover acuerdos interinstitucionales en los sectores públicos y privados, para fomentar el desarrollo cultural de la juventud.
ÁREA DE ACCIÓN 2.6: INFRAESTRUCTURA	LINEAS DE ACCION
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, a través del desarrollo de proyectos de construcción y reparación de viviendas.	• Impulsar estudios diagnósticos sociales en las zonas marginales de nuestro país. • Apoyar el desarrollo de propuestas de proyectos, para el traslado y reubicación de personas residentes en sectores vulnerables de nuestra geografía, según mapa de pobreza de la República Dominicana. • Propiciar la urbanización de terrenos estatales para el desarrollo de proyectos habitacionales, tanto en la zona rural como en la urbana, de acuerdo con el plan de ordenamiento territorial y con participación de las PYMES del sector construcción.

ÁREA DE ACCIÓN 2.7: ALIANZAS ESTRATEGICAS	LINEAS DE ACCION
Realizar alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales, con la finalidad de aunar esfuerzos en pro de los sectores más desfavorecidos de nuestra sociedad.	• Promover el establecimiento de acuerdos de articulación con los principales actores comunitarios, organizaciones de base, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de proyectos. • Estimular el compromiso de los actores de las comunidades participantes para lograr la sostenibilidad de los programas y proyectos ejecutados. • Fomentar programas de información, educación y participación a las comunidades relacionadas con el cuidado y sostenibilidad de los proyectos.

EJE ESTRATEGICO III: FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL.

OE3: Fortalecer la efectividad institucional mediante la implantación de estrategias organizativas que contribuyan al logro de los objetivos, la visión y misión del FONPER.

ÁREA DE ACCIÓN 3.1: DESARROLLO INSTITUCIONAL.

LINEAS DE ACCION

Desarrollar al FONPER como una institución moderna y efectiva en el logro de sus objetivos estratégicos y alcance de su visión.

- Apoyar el fortalecimiento del sistema de Gestión Humana para lograr un alto desempeño individual e institucional.
- Fomentar la creación y/o actualización de procesos organizacionales y estandarización de políticas y procedimientos institucionales para ser más eficientes y eficaces, para el logro del mejoramiento continuo.
- Propiciar el establecimiento de una cultura de planificación general y departamental para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y operativos.
- Impulsar la implementación de un modelo de gestión de la calidad con la aplicación de estándares internacionales.
- Auspiciar la implantación eficaz de un sistema integrado de gestión administrativo, financiero y proyectos.
- Reforzar la imagen y el relacionamiento institucional para mejorar posicionamiento.
- Apoyar el mejoramiento de la comunicación interna para fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia.
- Propiciar el desarrollo de procesos para el fortalecimiento del sistema de control interno.

4.12 MAPA ESTRATÉGICO DEL FONPER

MISIÓN: Gestionar efectivamente la participación accionaria del estado en las empresas reformadas para garantizar la inversión de sus beneficios en el desarrollo del país.

VISIÓN: Ser reconocida como una institución efectiva y transparente en la gestión del patrimonio y en la inversión para el desarrollo nacional.

E1: Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y gestionar eficazmente su participación accionaria, así como la ejecución de lo establecido en los contratos.

OE2: Gestionar programas de desarrollo, acorde con las políticas del Estado Dominicano, para contribuir a la reducción de la desigualdad social y mejorar la calidad de vida de la población.

OE3: Fortalecer la efectividad institucional mediante la implantación de estrategias organizativas que contribuyan al logro de los objetivos, la visión y misión del FONPER.

ÁREA DE ACCIÓN 1.1

Gestionar eficazmente la participación accionaria del FONPER en las empresas reformadas, velando por la óptima rentabilidad y correcta reinversión.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- Elaborar un manual para la representación.
- Elaborar el perfil de los representantes (Secretarios, Vocales y Comisarios de Cuentas) del FONPER dentro de las empresas capitalizadas.
- Elaborar y ejecutar un programa de ampliación de competencias de los representantes, en áreas especializadas y relacionadas con sus funciones.
- Elaborar y dar seguimiento a un programa de capacitación de los analistas, especializándolos en temas relacionados con las empresas, el mercado, las regulaciones e informaciones de las empresas que le son asignadas.

ÁREA DE ACCIÓN 2.1: PRODUCCIÓN

Ejecutar proyectos de producción, con la finalidad de generar empleos y disminuir la pobreza, para alcanzar los objetivos del milenio.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- Fomentar la integración de las PYMES, mediante la creación de cooperativas y asociaciones, para conseguir mejor distribución de la riqueza.
- Promover la capacitación técnica profesional y el acompañamiento para elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad financiera.
- Garantizar la calidad de la infraestructura y la adquisición de tecnología de punta, para el mejoramiento de los procesos de producción.
- Propiciar el emprendedurismo empresarial de los habitantes pertenecientes a diversas comunidades del país, para fomentar el desarrollo productivo local.

ÁREA DE ACCIÓN 2.2: SALUD

Analizar la situación de salud en el país para ejecutar proyectos eficaces que promuevan la prevención y mejoramiento en las comunidades, a través de alianzas locales.

LÍNEA DE ACCIÓN:

- Gestionar en coordinación con el Ministerio de Salud Pública, proyectos y programas de prevención de Ceguera y Tratamientos Bucles, tomando en cuenta las estadísticas nacionales de salud.

ÁREA DE ACCIÓN 3.1: DESARROLLO INSTITUCIONAL

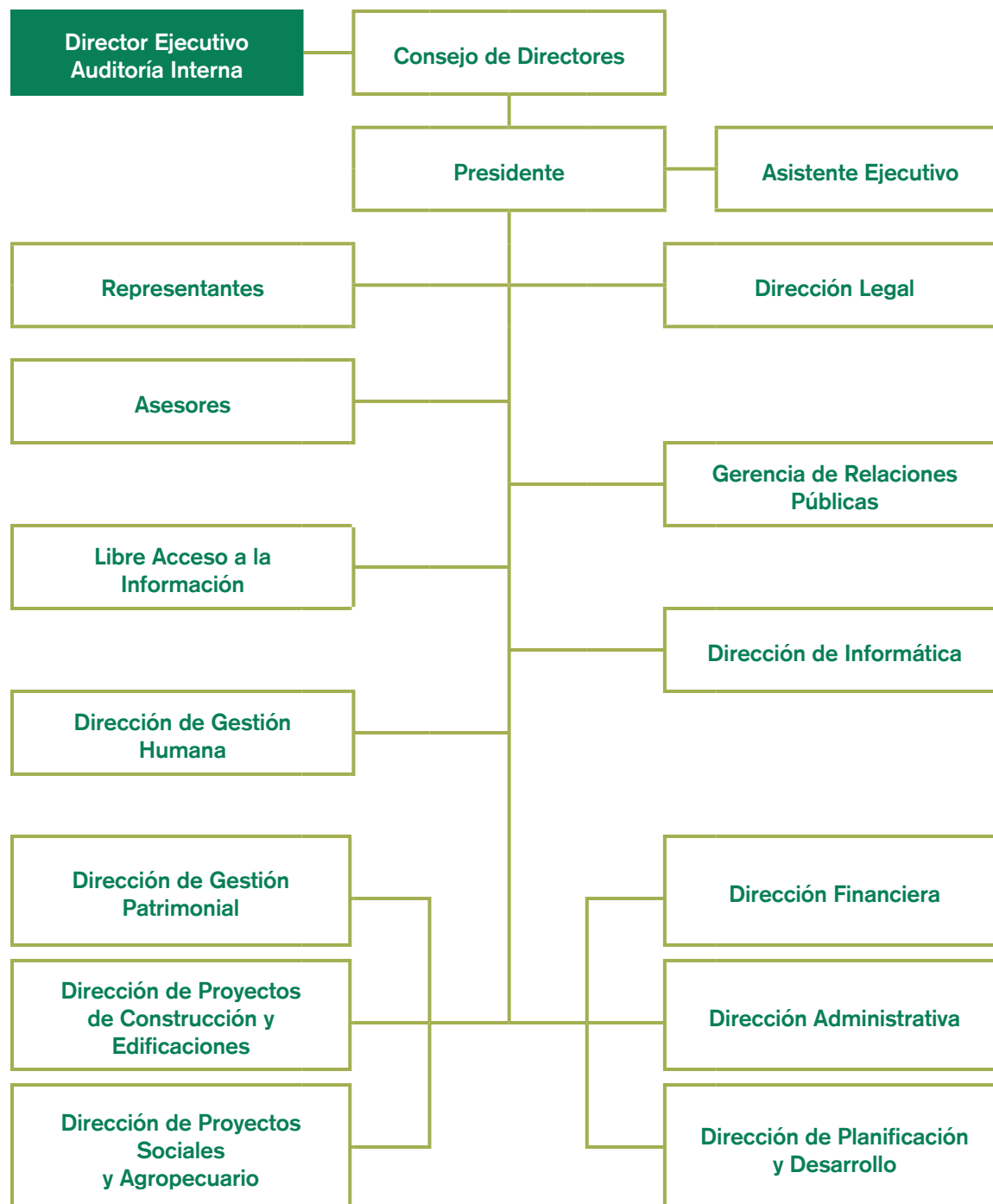
Desarrollar al FONPER como una institución moderna y efectiva en el logro de sus objetivos estratégicos y alcance de su visión.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- Apoyar el fortalecimiento del sistema de Gestión Humana para lograr un alto desempeño individual e institucional.
- Fomentar la creación y/o actualización de procesos organizacionales y estandarización de políticas y procedimientos institucionales para ser más eficientes y eficaces, para el logro del mejoramiento continuo.
- Propiciar el establecimiento de una cultura de planificación general y departamental para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y operativos.
- Impulsar la implementación de un modelo de gestión de la calidad con la aplicación de estándares internacionales.

ÁREA DE ACCIÓN 1.2 Fiscalizar el cumplimiento de lo establecido en los contratos corporativos básicos suscritos en ocasión de la reforma de las empresas. LÍNEAS DE ACCIÓN: • Analizar los contratos de administración y desarrollar las herramientas técnicas necesarias para verificar su correcto cumplimiento • Elaborar y ejecutar un programa de seguimiento al riesgo o cambio del patrimonio de las empresas capitalizadas. ÁREA DE ACCIÓN 1.3 Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y administrar cualquier otro activo procedente del proceso de reforma de las Empresa Públicas. LÍNEAS DE ACCIÓN: • Custodiar los activos procedentes del proceso de reforma pendientes de liquidación, velando por su correcta conservación. • Gestionar el saneamiento de todos los activos pendientes de capitalización y determinar el estatus de los mismos. • Coordinar y gestionar el proceso de licitación de los activos pendientes de liquidación. • Reubicar, ceder y/o transferir los activos pendientes de liquidación, para ser utilizados por otras instituciones.	ÁREA DE ACCIÓN 2.3: EDUCACIÓN Contribuir con la educación nacional, a través de programas de becas a estudiantes de escasos recursos. LÍNEA DE ACCIÓN: • Apoyar el desarrollo de jóvenes de escasos recursos con programas de becas orientados al fortalecimiento de su formación profesional. ÁREA DE ACCIÓN 2.4: DEPORTE Y RECREACIÓN Contribuir con el incremento del deporte y la recreación, mediante la construcción de infraestructura y el patrocinio de eventos deportivos en diferentes disciplinas a nivel regional. LÍNEAS DE ACCIÓN: • Apoyar el patrocinio a clubes e instituciones que estimulen el desarrollo deportivo en nuestro país. • Gestionar apoyo logístico a practicantes de diferentes disciplinas deportivas en comunidades. • Contribuir con el plan de ampliación y mejoramiento de infraestructuras deportivas en todo el territorio nacional. • Estimular la participación de atletas destacados en eventos, cursos y talleres que tiendan a elevar su desempeño, tanto a nivel nacional como internacional. ÁREA DE ACCIÓN 2.5: CULTURA Promover las actividades artísticas, mediante la construcción de centros culturales y la promoción de diferentes manifestaciones del arte. LÍNEAS DE ACCIÓN: • Promover el establecimiento de centros de arte y cultura en todo el territorio nacional. • Impulsar la realización eventos que promuevan el fortalecimiento cultural en el país. • Promover acuerdos interinstitucionales en los sectores públicos y privados, para fomentar el desarrollo cultural de la juventud.	• Auspiciar la implantación eficaz de un sistema integrado de gestión administrativo, financiero y proyectos. • Reforzar la imagen y el relacionamiento institucional para mejorar el posicionamiento. • Apoyar el mejoramiento de la comunicación interna para fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia. • Propiciar el desarrollo de procesos para el fortalecimiento del sistema de control interno.
---	--	---

4.13 ORGANIGRAMA



4.13.1 Objetivos Estratégicos, Líneas de Acción y Áreas Involucradas

OE1: Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y gestionar eficazmente su participación accionaria, así como la ejecución de lo establecido en los contratos.	
LÍNEAS DE ACCION 1.1	ÁREAS INVOLUCRADAS
Elaborar un manual para la representación.	- Presidencia - Equipo de Gestión Humana - Dirección de Gestión Patrimonial
Elaborar el perfil de los representantes (Secretarios, Vocales y Comisarios de Cuentas) del FONPER dentro de las empresas capitalizadas.	- Presidencia - Equipo de Gestión Humana - Dirección de Gestión Patrimonial
Elaborar y ejecutar un programa de ampliación de competencias de los representantes, en áreas especializadas y relacionadas con sus funciones.	- Presidencia - Equipo de Gestión Humana - Dirección de Gestión Patrimonial
Elaborar y dar seguimiento a un programa de capacitación de los analistas, especializándolos en temas relacionados con las empresas, el mercado, las regulaciones e informaciones de las empresas que le son asignadas.	- Presidencia. - Equipo de Gestión Humana - Dirección de Gestión Patrimonial
LÍNEAS DE ACCION 1.2	ÁREAS INVOLUCRADAS
Analizar los contratos de administración y desarrollar las herramientas técnicas necesarias para verificar su correcto cumplimiento.	- Presidencia - Dirección de Gestión Patrimonial - Consultoría Jurídica
Elaborar y ejecutar un programa de seguimiento al riesgo o cambio del patrimonio de las empresas capitalizadas.	- Presidencia - Equipo de Planificación - Dirección de Gestión Patrimonial

LÍNEAS DE ACCION 1.3	ÁREAS INVOLUCRADAS
• Custodiar los activos procedentes del proceso de reforma pendientes de liquidación, velando por su correcta conservación.	• Presidencia. • Equipo de Gestión Patrimonial
• Gestionar el saneamiento de todos los activos pendientes de capitalización y determinar el estatus de los mismos.	• Presidencia. • Equipo de Gestión Patrimonial
• Coordinar y gestionar el proceso de licitación de los activos pendientes de liquidación.	• Presidencia. • Equipo de Gestión Patrimonial
• Reubicar, ceder y/o transferir los activos pendientes de liquidación, para ser utilizados por otras instituciones.	• Presidencia. • Equipo de Gestión Patrimonial

OE2: Gestionar programas de desarrollo, acorde con las políticas del Estado Dominicano, para contribuir a la reducción de la desigualdad social y mejorar la calidad de vida de la población.

LÍNEAS DE ACCION 2.1	ÁREAS INVOLUCRADAS
Fomentar la integración de las PYMES, mediante la creación de cooperativas y asociaciones, para conseguir mejor distribución de la riqueza.	- Presidencia - Equipo de Proyectos. - Dirección de Planificación
Promover la capacitación técnico profesional y el acompañamiento para elevar la productividad, competitividad y sostenibilidad financiera.	- Presidencia - Equipo de Gestión Humana.
Garantizar la calidad de la infraestructura y la adquisición de tecnología de punta, para el mejoramiento de los procesos de producción.	- Presidencia - Equipo de Informática. - Dirección Administrativa y Financiera
Propiciar el emprendedurismo empresarial de los habitantes pertenecientes a diversas comunidades del país, para fomentar el desarrollo productivo local.	- Presidencia - Equipo de Proyectos - Relaciones Públicas
LÍNEA DE ACCION 2.2	ÁREAS INVOLUCRADAS
Gestionar en coordinación con el Ministerio de Salud Pública, proyectos y programas de prevención de Ceguera y Tratamientos Bucales, tomando en cuenta las estadísticas nacionales de salud.	- Presidencia - Equipo de Proyectos - Relaciones Públicas
LÍNEA DE ACCION 2.3	ÁREAS INVOLUCRADAS
Apoyar el desarrollo de jóvenes de escasos recursos con programas de becas orientados al fortalecimiento de su formación profesional.	- Presidencia - Equipo de Relaciones Públicas - Dirección de Proyectos

LÍNEAS DE ACCION 2.4	ÁREAS INVOLUCRADAS
• Apoyar el patrocinio a clubes e instituciones que estimulen el desarrollo deportivo en nuestro país.	• Presidencia • Equipo de Proyectos • Relaciones Públicas
• Gestionar apoyo logístico a practicantes de diferentes disciplinas deportivas en comunidades.	• Presidencia • Equipo de Relaciones Públicas
• Contribuir con el plan de ampliación y mejoramiento de infraestructuras deportivas en todo el territorio nacional.	• Presidencia • Equipo de Proyectos • Relaciones Públicas
• Estimular la participación de atletas destacados en eventos, cursos y talleres que tiendan a elevar su desempeño, tanto a nivel nacional como internacional.	• Presidencia • Equipo de Relaciones Públicas • Dirección de Proyectos.
LÍNEAS DE ACCION 2.5	ÁREAS INVOLUCRADAS
• Promover el establecimiento de Centros de Arte y Cultura en todo el territorio nacional.	• Presidencia • Equipo de Relaciones Públicas • Dirección de Proyectos
• Impulsar la realización eventos que promuevan el fortalecimiento cultural en el país.	• Presidencia • Equipo de Relaciones Públicas
• Promover acuerdos interinstitucionales en los sectores públicos y privados, para fomentar el desarrollo cultural de la juventud.	• Presidencia • Equipo de Relaciones Públicas • Dirección de Planificación
LÍNEAS DE ACCION 2.6	ÁREAS INVOLUCRADAS
• Impulsar estudios diagnósticos sociales en las zonas marginales de nuestro país.	• Presidencia • Equipo de Planificación • Relaciones Públicas

• Apoyar el desarrollo de propuestas de proyectos, para el traslado y reubicación de personas residentes en sectores vulnerables de nuestra geografía, según mapa de pobreza de la República Dominicana.	• Presidencia • Equipo de Proyectos • Relaciones Públicas
• Propiciar la urbanización de terrenos estatales para el desarrollo de proyectos habitacionales, tanto en la zona rural como en la urbana, de acuerdo con el plan de ordenamiento territorial y con participación de las PYMES del sector construcción.	• Presidencia • Equipo de Proyectos. • Relaciones Públicas
LÍNEAS DE ACCION 2.7	ÁREAS INVOLUCRADAS
• Promover el establecimiento de acuerdos de articulación con los principales actores comunitarios, organizaciones de base, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de proyectos.	• Presidencia • Equipo de Proyectos • Dirección de Planificación • Relaciones Públicas
• Estimular el compromiso de los actores de las comunidades participantes para lograr la sostenibilidad de los programas y proyectos ejecutados.	• Presidencia • Equipo de Relaciones Públicas • Dirección de Proyectos • Dirección de Planificación
• Fomentar programas de información, educación y participación a las comunidades relacionadas con el cuidado y sostenibilidad de los proyectos.	• Presidencia • Equipo de Relaciones Públicas • Dirección de Proyectos • Dirección de Planificación

OE3: Fortalecer la efectividad institucional mediante la implantación de estrategias organizativas que contribuyan al logro de los objetivos, la visión y misión del FONPER.

LÍNEAS DE ACCION 3.1	ÁREAS INVOLUCRADAS
• Apoyar el fortalecimiento del sistema de Gestión Humana para lograr un alto desempeño individual e institucional.	• Presidencia • Equipo de Gestión Humana
• Fomentar la creación y/o actualización de procesos organizacionales y estandarización de políticas y procedimientos institucionales para ser más eficientes y eficaces, para el logro del mejoramiento continuo.	• Presidencia • Equipo de Planificación • Departamento de Gestión Humana
• Propiciar el establecimiento de una cultura de planificación general y departamental para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y operativos.	• Presidencia • Equipo de Planificación • Departamento de Gestión Humana • Relaciones Públicas
• Impulsar la implementación de un modelo de gestión de la calidad con la aplicación de estándares internacionales.	• Todas las Áreas
• Auspiciar la implantación eficaz de un sistema integrado de gestión administrativo, financiero y proyectos.	• Presidencia • Equipo de Informática • Dirección de Planificación • Dirección Administrativa • Dirección de Proyectos
• Reforzar la imagen y el relacionamiento institucional para mejorar el posicionamiento.	• Presidencia • Relaciones Públicas
• Apoyar el mejoramiento de la comunicación interna para fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia.	• Presidencia • Equipo de Gestión Humana • Relaciones Públicas
• Propiciar el desarrollo de procesos para el fortalecimiento del sistema de control interno.	• Presidencia • Equipo de Planificación • Informática

4.14 INDICADORES PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN

La Planificación Estratégica es un círculo virtuoso compuesto por las distintas fases del proceso que son fundamentales para su elaboración y ejecución exitosa. El monitoreo y la evaluación son elementos fundamentales de ese círculo, en cuanto retroalimentan y cierran el proceso de planeación estratégica.

El monitoreo es un acompañamiento sistemático y periódico a la ejecución del Plan Estratégico, para verificar el avance en la ejecución de las actividades programadas, la adecuada utilización de los recursos para lograr dicho avance y la consecución de los objetivos, con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajustes.

El fin de un sistema de monitoreo es garantizar la ejecución prevista del plan, en este sentido el FONPER debe entender este proceso no solo como un instrumento de control administrativo, sino como una herramienta de gestión que permite tomar decisiones oportunas en el proceso de ejecución de los objetivos propuestos

A continuación se presentan los cuadros de indicadores, instrumento práctico que permitirá el monitoreo del plan, pero los mismos no son definitivos ni excluyentes en cuanto a cada año, el FONPER, al formular el plan operativo anual deberá seleccionar y/o definir otros que conformaran el plan anual de monitoreo, cada fuente de verificación significa la producción de un informe/reporte de su área indicada.

OE1: Preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y gestionar eficazmente su participación accionaria, así como la ejecución de lo establecido en los contratos.

INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
LINEAS DE ACCIÓN 1.1	
Manual aprobado por el Consejo Directivo.	- Presidencia. - Equipo de Gestión Humana - Dirección de Gestión Patrimonial
Número de servidores nombrados con el perfil establecido.	- Presidencia - Equipo de Gestión Humana
Cantidad de representantes beneficiados con el programa de capacitación dirigida.	- Presidencia - Equipo de Gestión Humana
Aumento en el porcentaje de los beneficios aportados por las empresas reformuladas.	- Presidencia - Dirección de Gestión Patrimonial
LINEAS DE ACCIÓN 1.2	
Número de contratos analizados y verificados.	- Presidencia - Dirección de Gestión Patrimonial - Consultoría Jurídica
Cantidad de riesgos mitigados mediante el programa de seguimiento.	- Presidencia - Dirección de Gestión Patrimonial - Dirección de Planificación
LINEAS DE ACCIÓN 1.3	
Número de activos pendientes de liquidación custodiados y conservados.	- Presidencia - Dirección de Gestión Patrimonial
Número de activos ubicados y con estatus definidos.	- Presidencia - Dirección de Gestión Patrimonial
Cantidad de activos licitados.	- Presidencia. - Dirección de Gestión Patrimonial
Cantidad de activos transferidos a otras instituciones.	- Presidencia - Dirección de Gestión Patrimonial

OE2: Gestionar programas de desarrollo, acorde con las políticas del Estado Dominicano, para contribuir a la reducción de la desigualdad social y mejorar la calidad de vida de la población.

INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
LINEAS DE ACCIÓN 2.1	
Cantidad de empleos generados por la interacción del FONPER, mediante la economía informal.	- Presidencia - Dirección de Planificación
Incremento de población económicamente activa con capacitación técnico laboral financiadas por el FONPER.	- Presidencia - Dirección Administrativa y Financiera - Dirección de Proyectos
Incremento de la eficacia en la gestión, como consecuencia de la mejora en los procesos.	- Presidencia - Dirección de Proyectos - Dirección de Planificación
Número de nuevas empresas creadas con el apoyo del FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos - Dirección de Planificación
LINEA DE ACCIÓN 2.2	
Cantidad de población con problemas de Ceguera y tratamiento Bucal beneficiadas con los programas apoyados por el FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
LINEAS DE ACCIÓN 2.3	
Número de jóvenes beneficiados con los programas de formación financiados por el FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
LINEAS DE ACCIÓN 2.4	
Número de clubes patrocinados con fondos del FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
Cantidad de atletas beneficiados por los programas de aporte para logística financiamiento por el FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos

Número de clubes deportivos ampliados o remozados en las distintas comunidades por el FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
Cantidad de trofeos obtenidos por atletas apadrinados por el FONPER en toda la geografía nacional.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
LINEA DE ACCIÓN 2.5	
Cantidad de Centros Culturas establecidos con el financiamiento del FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
Número de eventos culturales promovidos con el apoyo del FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
Cantidad de inversiones para proyectos de desarrollo cultural financiadas por el FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
LINEA DE ACCIÓN 2.6	
Cantidad de estudios diagnósticos realizados con financiamiento del FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
Número de familias beneficiadas en toda la geografía nacional.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
Cantidad de proyectos habitacionales en terreno estatal y número de familia beneficiada.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
LINEA DE ACCIÓN 2.7	
Cantidad de inversiones canalizadas a través de gobiernos locales, ONG, organizaciones comunitarias promovidas por el FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
Número de inversiones para el desarrollo apoyadas por los actores de las comunidades, a través del FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos
Porcentaje cumplimiento de tiempos de ejecución de los proyectos financiados por FONPER.	- Presidencia - Dirección de Proyectos

OE3: Fortalecer la efectividad institucional mediante la implantación de estrategias organizativas que contribuyan al logro de los objetivos, la visión y misión del FONPER.

INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
LINEAS DE ACCIÓN 3.1	
% de servidores que arrojan resultados competentes en la evaluación de desempeño.	- Presidencia - Departamento de Gestión Humana
% de resultados positivo sobre patrimonio del Estado en las Empresas Reformadas.	- Presidencia - Dirección Patrimonial - Dirección de Planificación
% de cumplimiento de los objetivos estratégicos.	- Presidencia - Dirección de Planificación
% de conformidades del sistema de gestión de calidad solucionándolos en el tiempo establecido.	- Presidencia - Dirección de Planificación
% de rendimiento de la inversión.	- Presidencia - Dirección de Planificación
% de colaboradores empoderados y comprometidos con la gestión.	- Presidencia - Gestión Humana - Relaciones Públicas
Número de procesos revisados y/o actualizados.	- Presidencia - Dirección de Planificación

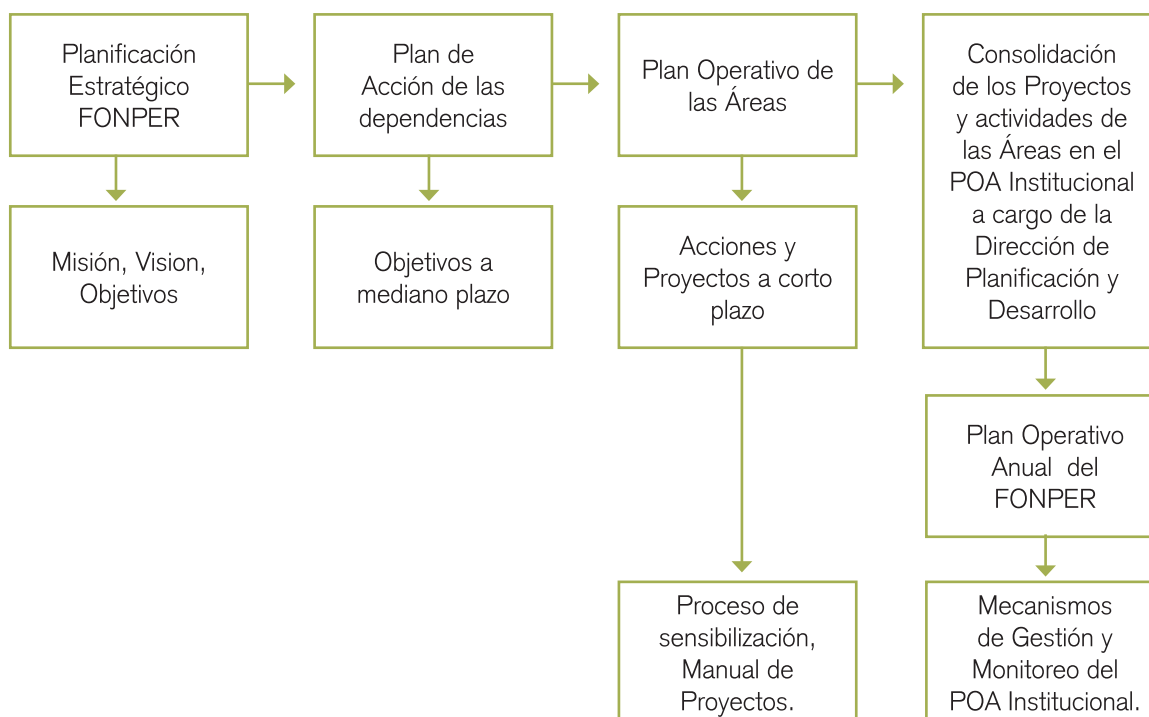
4.15 DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA AL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La Ley 498-06 del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública establece que todas las instituciones del Estado Dominicano deben contribuir a la implementación de la Estrategia Nacional de Desarrollo, elaborando sus respectivos planes operativos anuales, lo que implica que los planes estratégicos institucionales deben ser verdaderos instrumentos de desarrollo.

En ese sentido los planes operativos se convierten en la expresión concreta y práctica de los planes estratégicos y alcanzar las metas de cada año, cuantificar, ejecutar y dar seguimiento y evaluar como se observa en el gráfico siguiente. Dicho proceso requiere del involucramiento de todos, ya que cada área debe tener sus planes alineados al plan estratégico y su POA, el conjunto de planes de las diferentes áreas alimentara cada año el POA del FONPER.

Importante es destacar, que a través de la Dirección de Planificación y Desarrollo, se establezcan los procedimientos, herramientas y plazos que faciliten cada año la conformación del plan operativo anual institucional.

TRÁNSITO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL FONPER AL PLAN OPERATIVO ANUAL





SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AERODOM	Aeropuertos Dominicanos Siglo XXI
AILA	Aeropuerto Internacional Las Américas
BM	Banco Mundial
CDE	Corporación Dominicana de Electricidad
CDEEE	Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales
CEA	Consejo Estatal del Azúcar
CONEP	Consejo Nacional de la Empresa Privada
CORDE	Corporación Dominicana de Empresas Estatales
CORPHOTEL	Corporación de Fomento a la Industria Hotelera y Desarrollo del Turismo
CREP	Comisión de Reforma de la Empresa Pública
DAFO	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
DIGEPRES	Dirección General de Presupuesto
EDEESTE	Empresa Distribuidora de Electricidad del Este
EDENORTE	Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte
EDESUR	Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur
EGE-HAINA	Empresa Generadora de Electricidad Haina
EGE-ITABO	Empresa Generadora de Electricidad Itabo
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
FAVIDRIO	Fábrica Nacional del Vidrio
FONPER	Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas

INDUSPAPEL	Industria Nacional del Papel, C. por A.
IDAC	Instituto Dominicano de Aviación Civil
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IP	Indicadores de Productos
IR	Indicadores de Resultados
MEP y D	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
P	Productos
PIB	Producto Interno Bruto
PIDOCA	Pinturas Dominicanas, C. por A.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROINDUSTRIA	Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
R	Resultados

GLOSARIO

A

ACTIVIDADES

Se refieren a las acciones que deben realizarse en un orden lógico para lograr un producto determinado del plan operativo institucional.

ANÁLISIS INTITUCIONAL

Es el estudio de una organización para determinar su situación de vulnerabilidad y sus fortaleces, de modo que pueda orientar su accionar en el futuro, orientándose al logro de su visión y su misión.

C

CRECIMIENTO ECONOMICO

El crecimiento económico es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente un país o una región) en un determinado período.

CRONOGRAMA

Esquema básico donde se distribuye y organiza, en forma de secuencia temporal, el período 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.

D

DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis “DOFA” o también llamado en algunos países “FODA”, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su ámbito de acción (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

DÉFICIT FISCAL

El concepto de déficit fiscal o déficit presupuestario describe la situación en la cual los gastos realizados por el Estado u otras entidades públicas en un determinado período, normalmente un año, superan a sus ingresos.

DESARROLLO

El desarrollo económico es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

DESARROLLO HUMANO

El desarrollo humano, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo, trata de la promoción del desarrollo potencial de la personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran.

E

ESTRATEGIAS DERIVADAS

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

ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO

Es la formulación de una serie de propuestas cuya finalidad es alcanzar un desarrollo sostenible perdurable o sustentable, orientado a mejorar la vida de los ciudadanos de una nación, la integración social, su organización y funcionamiento en el largo plazo.

G

GASTO SOCIAL

Es el gasto que realiza el gobierno en Educación, Salud, Seguridad Social, Urbanización, Vivienda, Desarrollo Regional, Agua Potable y Alcantarillado, Asistencia Social, Superación de la Pobreza y creación de oportunidades laborales.

GESTIÓN DE CALIDAD

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua. Entre dichos elementos, los principales son:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

I

INDIGENCIA

El concepto de 'línea de indigencia' procura establecer si los hogares cuentan con ingresos suficientes como para cubrir una canasta de alimentos capaz de satisfacer un umbral mínimo de necesidades. De esta manera, los hogares que no cuentan con ingresos suficientes para adquirir esa canasta son considerados indigentes.

INDICADORES

Son los parámetros que señalan hasta cuánto hemos logrado los productos y/o resultados esperados. Los indicadores miden los diferentes aspectos de un plan: los insumos, procesos, resultados, efectos e impacto. Son "variables que sirven para medir los cambios". 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 estos la base fundamental para el sistema de monitoreo y evaluación de un plan.

INVERSIÓN SOCIAL

Son aquellas inversiones orientadas a mejorar el nivel de vida de grandes grupos poblacionales, especialmente de aquellos que se encuentran en situación de indigencia o pobreza extrema.

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 el cumplimiento directo de los resultados/productos esperados.

L

LINEA DE POBREZA

La línea de pobreza o el umbral de pobreza es el nivel de ingreso mínimo necesario para adquirir un adecuado estándar de vida en un país dado. Para determinar la línea de pobreza se calcula el costo total de todos los recursos esenciales que un ser humano adulto promedio consume en un año. Este método se dice basado en las necesidades porque se evalúa a través del gasto mínimo necesario para mantener una vida tolerable. El Banco Mundial usa la medida de ingreso de 2 dólares estadounidenses al día como umbral de pobreza.

M

MARCO ESTRATÉGICO

Se entiende como marco estratégico al conjunto de definiciones fundamentales que definen la cultura organizacional de una institución, ya que facilita la articulación y direccionalidad, hacia un mismo propósito, permitiendo que iniciativas particulares, dirigidas al desarrollo y accionar institucional, se reenfoquen y alineen al plan en ejecución.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Las fuentes o medios de verificación o de información, como también se le llama, 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. La misma debe ser cuantificable, medible, estimarse en tiempo y costo, así como asignarse para la realización, a responsables específicos.

MISIÓN

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

O

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico.

P

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.

POBREZA

La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos. También puede ser el resultado de procesos de exclusión social, segregación social o marginación.

POLÍTICAS

La política de empresa es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados del funcionamiento 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.

PROYECTO

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

R

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 servicios 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 dirigidos los bienes o servicios que produce una organización o institución.

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.

V

VALORES

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

VISIÓN

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por las personas que dirigen la organización, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que la componen, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Banco Central de la República Dominicana (BC)
INFORME DE LA ECONOMÍA DOMINICANA ENERO-OCTUBRE 2014.

Comisión de Reforma de la Empresa Pública (CREP)
REFORMA DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS: UN CAMINO AL DESARROLLO Y A LA MODERNIDAD, 2000.

Congreso Nacional, Ley 124-01.
FONDO PATRIMONIAL PARA EL DESARROLLO (FONPER). 2001.

Congreso Nacional, Ley No 141-97.
LEY GENERAL DE REFORMA DE LA EMPRESA PÚBLICA. 1997.

Consejo Nacional de Competitividad (CNC)
PLAN NACIONAL DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA,

Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES)
LEY DE PRESUPUESTO NACIONAL 2014

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
LA REPÚBLICA DOMINICANA EN EL 2030. 2013

Informe Anual de Asociación Dominicana de la Industria Eléctrica, 2013

Ministerio de Administración Pública (MAP)
PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

Ministerio de Educación (MINERD)
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN DOMINICANA 2013

Ministerio de Economía Planificación y desarrollo (MEP y D)
ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2030

Ministerio de Economía Planificación y desarrollo (MEP y D)
PLAN NACIONAL PLURIANUAL DEL SECTOR PÚBLICO 2010-2013

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
INFORME ANUAL 2013, 2014.

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
INFORME DE DESARROLLO HUMANO 2013.

Plan Estratégico 2015 - 2018

©2015 , Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas | FONPER

Prohibida la reproducción total o parcial del presente documento sin el permiso escrito del autor.