



Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas
FONPER

Plan Estratégico Institucional

2019-2022

Santo Domingo, D.N.
Enero, 2019

EQUIPO ELABORACION PLAN ESTRATEGICO

DIRECCIÓN GENERAL

Fernando Rosa

COORDINACION

DPTO. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Luz María Reyes

Aida Pardilla

Lidio Andújar

Victor Henríquez

Juan Carlos Cruz

ASESOR PLAN ESTRATEGICO

Pedro Guerrero

CONSEJO DE DIRECTORES

Fernando Rosa Rosa	Presidente
Carmen Magalys De León	Vicepresidente
Rafael Gómez	Representante Ministerio de Hacienda
Luis M. Piccirilo McCabe	Representante CEA
Melba Barnett	Representante MEPyD
Bienvenido Pérez	Representante CORPHOTEL
Cesar R. Dargam Espaillat	Representante CONEP
Michael José Campusano	Representante CORDE
Ramón E. Jiménez	Representante CDEEE
Santos Sánchez	Representante Centrales Sindicales

EQUIPO TÉCNICO

Luz María Reyes	Planificación y Desarrollo
Aída Pardilla	Planificación y Desarrollo
Lidio Andújar	Planificación y Desarrollo
Victor Henríquez	Planificación y Desarrollo
Juan Carlos Cruz	Planificación y Desarrollo
Juan Almonte	Planificación y Desarrollo
Jose Alberto Peña	Comunicaciones
Edgar Valenzuela	Comunicaciones
Esmeralda De la Rosa	Administrativo
Patricia Rodríguez	Administrativo
Juana De los Santos	Administrativo – Compras
Bellaniris Peña	Administrativo – Compras
Argenis De los Santos	Administrativo – Suministro
Freilyn Pérez	Administrativo – Svos. Generales
Domingo Sánchez	Administrativo – Svos. Generales
Edward Aquino	Administrativo – Svos. Generales
Juan Carlos De los Santos	Tecnología de la Información
Quilvio Grullón	Tecnología de la Información
Alexis Rosario	Tecnología de la Información
Somne Báez	Tecnología de la Información
Jenny Vasquez	Recursos Humanos
Alba Zorrilla	Recursos Humanos
María Esther Fernández	Financiero
Greisy Avila	Financiero
Ulises Rosa	Financiero – Contabilidad
Aristomelia Rodríguez	Financiero – Tesorería
Carlos Suberví	Financiero – Presupuesto
Chaily M. Rosado	Proyectos de Construcciones
Deidania Rivera	Proyectos de Desarrollo Social
Ramón Pérez H.	Proyectos de Desarrollo Social
Dionicio Guerrero	Proyectos de Desarrollo Social
Gladys Sánchez	Asesora Proyectos
José Peguero	Revisión y Fiscalización
Lilian Reyes	RAI
Victor Hilario	OAI
Osvaldo Pérez	Gestión Patrimonial
Tomás Mendoza	Jurídico
Nadia Báez	Jurídico
Marielle Ruffin	Protocolo

SIGLAS

APP: Alianzas Público Privadas.

BC: Banco Central

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CAF: Banco de Desarrollo de América Latina.

CAF: Banco de Desarrollo de América Latina.

CDE: Corporación Dominicana de Electricidad.

CDEEE: Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina.

CNE: Comisión Nacional de Energía.

CORDE: Corporación Dominicana de Empresas Estatales.

CREP: Comisión de Reforma de la Empresa Pública.

DIGEPEP: Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia

EDEESTE: Empresa Distribuidora de Electricidad del Este.

EDENORTE: Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte.

EDESUR: Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur.

EGE: Empresas Generadora de Electricidad.

OC: Organismo Coordinador del Sistema Eléctrico.

END: Estrategia Nacional de Desarrollo.

ETED: Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana.

FONPER: Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas.

INDES: Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.

MEPyD: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

MESCYT: Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

MIPYME: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenibilidad.

PEA: Población Económicamente Activa.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PIB: Producto Interno Bruto.

PNPSP: Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

POA: Plan Operativo Anual.

PYMES: Pequeña y Medianas Empresas.

RNC: Registro Nacional de Contribuyente.

SIE: Superintendencia de Electricidad.

Contenido

Equipos de Trabajo.....	1
Siglas.....	4
1. Presentación.....	6
2. Introducción.....	7
3. Arquitectura del Plan estratégico Institucional del FONPER.....	9
4. Experiencias Modélicas en el contexto internacional en materia de gestión de fondos patrimoniales del Estado.....	10
5. Perfil de los Fondos Patrimoniales en el contexto de la realidad socio-económica de la República Dominicana. Retos y Oportunidades.....	11
6. Historia y Marco legal del FONPER.....	21
7. Matriz de fuerzas impulsoras y restrictivas del FONPER.....	33
8. Marco Estratégico Institucional del FONPER.....	46
8.1 Misión.....	46
8.2 Visión.....	46
8.3 Ejes Estratégicos del FONPER.....	46
8.4 Objetivos Estratégicos.....	46
8.5 Valores.....	47
9. Alineamiento Estratégico Superior del FONPER.....	48
10. Alineamiento Estratégico Interno del FONPER.....	53
11. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas al 2022.....	58

1. Presentación



El Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER) fue creado mediante la Ley No. 124-01, con las atribuciones esenciales de preservar el patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas y asegurar su rentabilidad y sostenibilidad, garantizando la inversión de sus beneficios en proyectos y programas de desarrollo sostenible, acorde con las políticas sociales del Estado.

Para el logro de tal propósito, y cumpliendo con lo establecido en la Ley No. 498-06 sobre Planificación e Inversión Pública, hemos elaborado el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, el cual guiará el accionar del FONPER en cada uno de sus roles esenciales.

Los objetivos, estrategias y acciones definidos en este Plan Estratégico responden a la gran responsabilidad social del FONPER, de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los dominicanos, a través del financiamiento del desarrollo y la inversión social, en consonancia con nuestra misión orientada a la preservación de los activos del Estado en las empresas reformadas y contando con el talento de cada uno de nuestros colaboradores, nuestros socios y los beneficiarios de los proyectos y programas de desarrollo que con alta vocación de servicio y calidad entregamos a la sociedad dominicana.

Es nuestro compromiso motivar y apoyar a todos los 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, a fin de lograr cada una de las metas propuestas.


Lic. Fernando Rosa Rosa
Presidente del FONPER

A circular blue ink stamp. The outer ring contains the text "FONPER" at the top and "FONPER" at the bottom. The inner ring contains the text "PATRIMONIAL DE LAS EMPRESAS REFORMADAS" at the top and "PRESIDENCIA" at the bottom. In the center, there is a stylized logo with the word "Fonper" above it.

2. Introducción

El documento que presentamos se corresponde con el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER) para el período 2019-2022.

Dicho documento tiene por objetivo fundamental establecer los lineamientos estratégicos y programáticos del quehacer institucional para los próximos años de cara a garantizar los grandes cambios e innovaciones para el aseguramiento sostenible de la calidad de los servicios y gestión institucional, para contribuir al mejoramiento sostenido de la productividad y competitividad de la República Dominicana.

El Plan Estratégico Institucional del FONPER ha sido el resultado de un esfuerzo de construcción colectiva en el que participaron los diferentes actores de la institución. Participaron en su formulación el nivel directivo, mandos medios y técnicos especializados de la institución.

El documento se ha estructurado, desde la perspectiva de su contenido sustantivo, respondiendo a la siguiente lógica, para facilitar su comprensión:

En un primer momento se presentan los componentes del análisis contextual-situacional que sirvieron de base para la definición de los lineamientos estratégicos y programáticos del Plan Estratégico institucional. Dicho análisis está estructurado desde tres perspectivas diferentes, pero complementarias. Como referente del plan analizamos algunos referentes del contexto internacional en materia de gestión patrimonial; realizamos un análisis situación del FONPER en el contexto socio-económico de la República Dominicana, sus retos y desafíos.

En un segundo momento, complementario del análisis contextual, y como insumo del PEI, se presenta la matriz resultado del diagnóstico de las fuerzas impulsoras y restrictivas, externas e internas del FONPER, donde se identifican los factores favorables y desfavorables del entorno de la institución a nivel político, económico, tecnológico, medioambiental y sociocultural, así como también de la gestión institucional, donde se analizan, entre otros

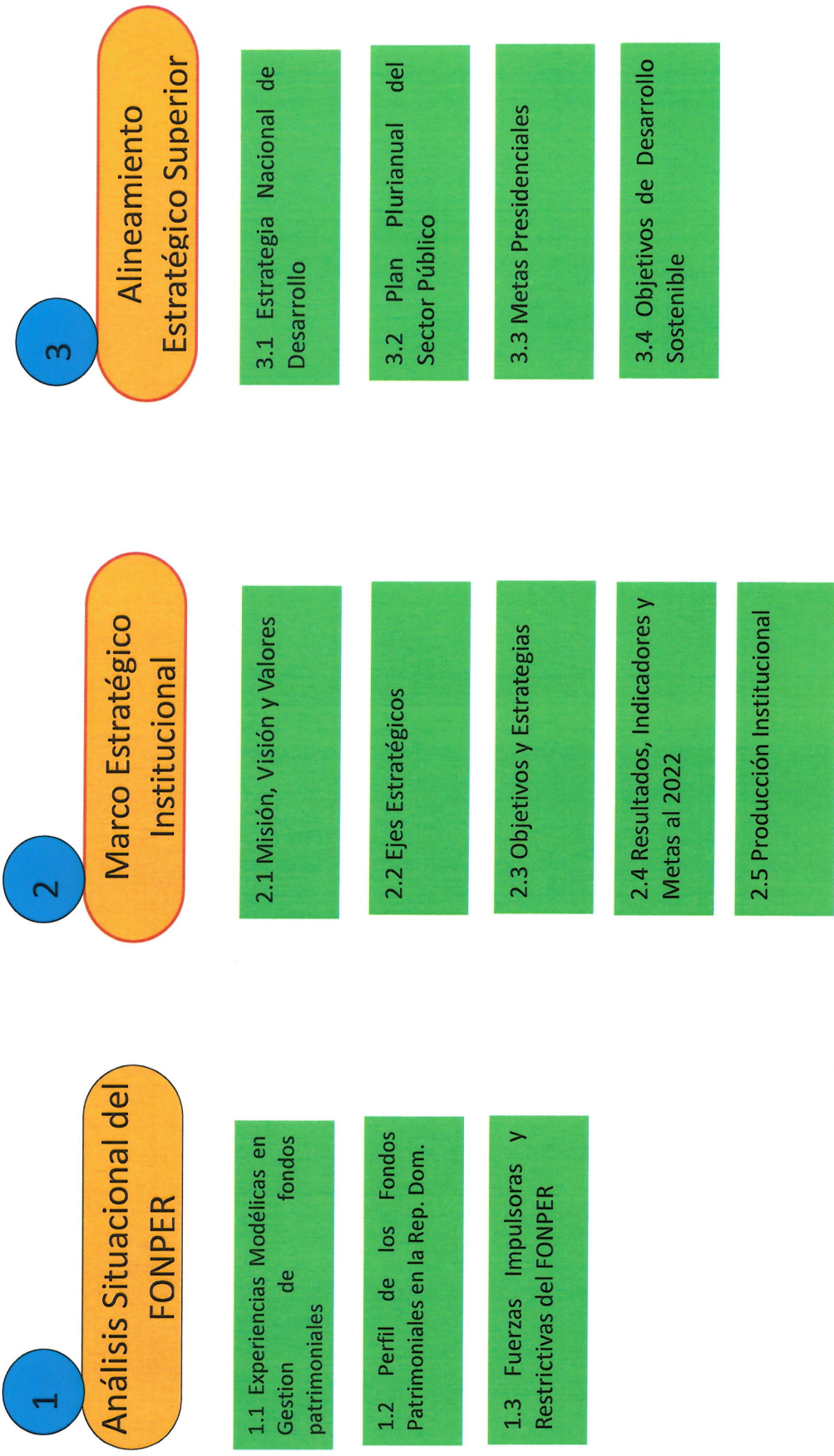
aspectos, la prestación del servicio, el nivel de desarrollo organizacional, la gestión humana, la infraestructura física y tecnológica, así como la sostenibilidad financiera de la organización.

En tercer lugar, se define el nuevo marco y lineamiento estratégico del FONPER para el período 2019-2022, integrado por la Misión, Visión, Valores, Ejes, Objetivos Estratégicos y Estrategias. En dichos lineamientos se esbozan los cambios y transformaciones para el mejoramiento de la calidad del servicio y de la gestión institucional que pretende impulsar el FONPER para los próximos años.

En un cuarto momento, se presenta la tabla de alineamiento estratégico superior, en donde se articulan y vinculan los compromisos institucionales definidos en el marco estratégico del PEI con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), el Plan Plurianual del Sector Público (PNPSP), los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y Meta Presidencial.

Finalmente, se presenta la tabla de resultados, indicadores y metas al 2022 que permiten definir, medir y cuantificar las transformaciones que, en los ejes estratégicos de gestión patrimonial, desarrollo social sostenible y en materia de fortalecimiento institucional, pretende alcanzar el FONPER.

3. Arquitectura del Plan Estratégico Institucional del FONPER



4. Experiencias Modélicas en el contexto internacional en materia de gestión de fondos patrimoniales del Estado.

De acuerdo al Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), durante la década de 1990, América Latina se ubicó a la cabeza del mundo en desarrollo en una oleada de privatizaciones, concentradas principalmente en los sectores de servicios públicos e infraestructura. Con ingresos totales por privatizaciones por valor cercano a 180,000 millones de dólares, la región realizó el 55% de la actividad privatizadora del mundo en desarrollo en la década de 1990¹.

Los gobiernos en América Latina asumieron los modelos de privatización con un Estado caracterizado por agrupar un importante número de empresas que en muchos casos fueron consideradas monopólicas, como la industria de la energía, servicios de telecomunicaciones, transporte, agua, entre otras.

Argentina, Chile, Bolivia y Perú privatizaron más de la mitad de las empresas estatales. México privatizó aproximadamente un cuarto y Brasil aparece en el otro extremo con unas privatizaciones mucho más moderadas².

En el caso de Bolivia la privatización se efectuó en el período 1989-1993, fueron transferidos activos y acciones de empresas medianas a través de licitaciones públicas, con la finalidad de reducir el déficit fiscal y utilizar los ingresos para programas de salud y educación.

Posteriormente, puso en marcha el proceso de capitalización, mediante la Ley de Capitalización de 21 de marzo de 1994, la cual procuró atraer capital extranjero, creación de empleos, más tecnología y mejorar la gestión, entre otros objetivos.

La capitalización en los países donde se implantó, redujo la participación del Estado en la economía a través de la venta parcial de empresas estatales. Los fondos del proceso se reinvertían en la nueva empresa pública-privada y el rol de Estado fue de regulador.

¹ La Realidad Fiscal. Módulo 6 Privatizaciones y Nacionalizaciones. INDES-BID. <https://publications.iadb.org>

² La Realidad Fiscal. Módulo 6 Privatizaciones y Nacionalizaciones. INDES-BID. <https://publications.iadb.org>

5. Perfil de los Fondos Patrimoniales en el contexto de la realidad socio-económica de la República Dominicana. Retos y Oportunidades.

5.1 La Reforma del Estado

En el contexto de la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022 del Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER), es importante realizar un breve recorrido por los principales procesos y experiencias de las diferentes corrientes de reformas en la administración del Estado a nivel mundial, que sirva como preámbulo y referencia para el PEI.

Los procesos de reforma del Estado han experimentado diferentes etapas o ciclos. Las discusiones sobre el modelo más adecuado de desarrollo del Estado, se centraban básicamente, en la idea de transformar el modelo tradicional del Estado como ente que ejercía el control total de la administración pública.

La descentralización versus la participación, el mercado y la intervención más activa del sector privado en la administración pública, fueron de los principales temas que caracterizaron el inicio de cambios de paradigmas importantes.

Específicamente en los años ochenta y partiendo de los procesos de crisis que caracterizaban a la administración estatal, la promoción de los cambios se manifestaba en torno a la reducción del tamaño del Estado y su control total sobre las instituciones públicas.

En los noventa, se dan otros procesos de reformas que se proponían lograr la transformación y la redefinición del rol del Estado en la administración pública, mediante la descentralización de sus intervenciones y la apertura.

Estas reformas plantearon un reenfoque del papel tradicional del Estado y la integración más activa y decidida del sector privado y las fuerzas del mercado. Se enfatizaron

aspectos como la apertura, la privatización, la participación mixta del sector público y el sector privado, como estrategias principales para lograr un Estado menos burocrático, más moderno, eficiente y eficaz.

5.2 La Privatización y la Capitalización

Los procesos de reformas han estado orientados a la descentralización y modernización del Estado a fin de maximizar su impacto en la sociedad.

Los continuos cuestionamientos, las crisis económicas, políticas y sociales en que estuvieron sumergidas nuestras economías, promovieron una transformación estructural que trajo consigo una ola de reformas dentro de la que cabe señalar la privatización y la capitalización de las empresas del Estado.

La Privatización fue un fenómeno que surgió en respuesta a esos eventos. Se define como la transferencia o el traspaso del 100% de una empresa o una actividad pública del Estado hacia empresas u organizaciones privadas.

De acuerdo a estudios sobre la privatización, se afirma que en 1994 alcanzó la cifra récord de ventas de activos públicos en el mundo de alrededor de 60 mil millones de dólares³.

³ Estudios sobre Privatización. www.lanic.utexas.edu/Project/sela/privatización/estudios

Con la privatización se consideró que se obtendrían algunos beneficios como los descritos en el esquema siguiente:



La Capitalización, por su parte, es una modalidad de reforma de las empresas públicas que se caracteriza por la venta del 50% de las acciones al sector privado y la administración queda bajo dicho sector.

5.3 La Reforma de la Empresa Pública en la República Dominicana.

En la República Dominicana, la modalidad de reforma implementada fue la capitalización, que había sido aplicada poco antes en Bolivia, bajo cuyo esquema el Estado aporta los activos de su empresa a la nueva sociedad (capitalizada), el inversionista privado aporta capital fresco por un límite del 50% de participación, recibiendo, además, el derecho de administrar la entidad.

Cronología con los más importantes hitos del proceso:

- **Antes de 1990**, el sector eléctrico estaba controlado por la empresa estatal Corporación Dominicana de Electricidad (CDE). El sistema estuvo caracterizado por las grandes pérdidas de electricidad, insuficientes inversiones y baja capacidad instalada. Por otra parte, La Corporación Dominicana de Empresas Estatales (CORDE) agrupaba unas 24 empresas, de las cuales el 60% estaban cerradas o en

proceso de cierre, con litigios, maquinarias obsoletas o inservibles y las restantes operaban con deficiencia y con deudas de aproximadamente RD\$1,000,000.00 (Un mil millones de pesos)⁴.

- **Después de 1990**, surge la apertura para los procesos de privatización o capitalización.
- **1996**, Inicia el proceso de reforma y capitalización de las empresas públicas.
- **1997**, se promulga la Ley General de Reforma de la Empresa Pública No. 141-97, como resultado de un proceso en el cual los tres partidos políticos mayoritarios coincidieron en la necesidad de dar paso a la inversión y administración privada con el fin de detener el deterioro progresivo y desaparición que ya había afectado a un número significativo de las empresas⁵.

Se crea la **Comisión de Reforma de la Empresa Pública (CREP)** como entidad adscrita a la Presidencia de la República, con la finalidad de ser la responsable de la aplicación de la Ley 141-97 de Reforma.

El Estado busca un Socio Estratégico, partiendo del principio de que el buen uso de los bienes públicos se garantiza si los mismos son colocados bajo la administración privada, mediante procedimientos pulcros y transparentes.

- **1998 – 2000**, Molinos del Ozama y La Tabacalera tuvieron su origen en la reforma de las empresas públicas. Estas empresas del sector industrial se convirtieron en empresas de capital mixto donde el Estado dominicano conserva aproximadamente el 50% del patrimonio.

⁴ La reforma de las empresas públicas y sus proyecciones socioeconómicas en República Dominicana, por Lic. Rafael Q. Montilla Martínez. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

⁵ La reforma de las empresas públicas y sus proyecciones socioeconómicas en República Dominicana, por Lic. Rafael Q. Montilla Martínez. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

- **2001**, se promulgó la Ley 124-01 el 24 de julio del 2001, que crea el **Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas, (FONPER)** como una institución del Estado Dominicano para velar, custodiar y administrar las acciones del Estado en las empresas surgidas del proceso de reforma y transformación realizado a partir del año 1997.

Se aprobó la Ley General de Electricidad 125-01, creando el marco regulatorio para el sector. La Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE) se formó para sustituir a la CDE. Se crean:

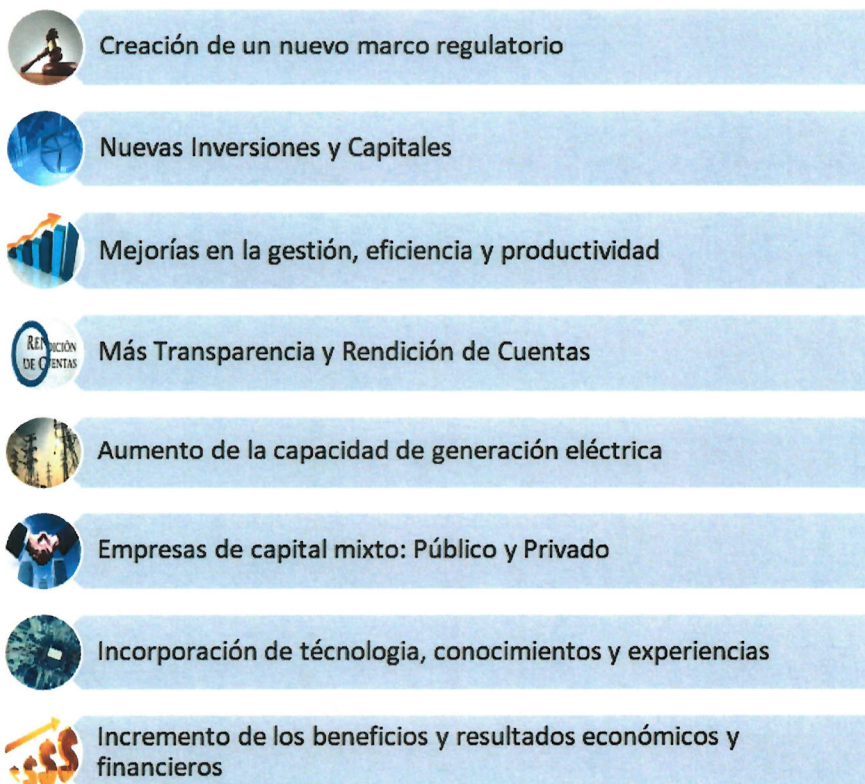
- 1 Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED)
 - 1 Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID)
 - 3 Empresas de Distribución: Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte (Edenorte), Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur (Edesur) y la Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (Edeeste).
 - 2 Empresas Generadora de Electricidad: Ege-Haina y Ege-Itabo
 - El Organismo Coordinador del Sistema Eléctrico (OC), responsable de la administración del mercado mayorista de energía y de la transmisión de energía a través de la red.
 - La Superintendencia de Electricidad (SIE) para regular el sector eléctrico.
 - La Comisión Nacional de Energía (CNE) como el ente rector.
- **2001**, ocurrió la firma del acuerdo de Madrid, el gobierno volvió a negociar los contratos bajo los cuales los distribuidores compraban energía de las generadoras, que vencía en el 2004 y extendió sus términos por otros 15 años, hasta finales del 2016.
- **2002**, se aprobó el Reglamento de Aplicación de la Ley General de Electricidad 125-01 mediante Decreto No. 555-02.
- **2003**, el 29 de junio fue emitido el Decreto número 631-03, que en su Art. 2 establece su objeto y alcance para regular el funcionamiento interno del FONPER. Además, señala el procedimiento de adopción y validez de las decisiones adoptadas por los

organismos del FONPER, precisa los poderes y facultades legales del Consejo de Directores de la institución, así como los mecanismos que han de ser utilizados en el manejo, colocación y erogación de los valores que reciba la institución de conformidad con la ley.

- **2003**, fue la salida de Unión Fenosa de la administración de dos de las tres EDES, Edenorte y Edesur, el gobierno compra nuevamente sus acciones.

5.4 Resultados de la Capitalización

La reforma de la empresa pública y la modalidad de capitalización puesta en marcha en la República Dominicana, trajo consigo resultados destacables, dentro de los cuales podemos mencionar:



5.5 Tendencias Actuales a considerar

Al momento de plantear los objetivos y líneas estratégicas que guiarán la institución en los próximos años, es importante tomar en consideración las tendencias y cambios tanto internacionales como locales, que surgen y pudieran tener algún impacto en los procesos de transformación y modernización de la gestión pública y la sociedad en general.

Las experiencias de otros países, los estudios de organismos internacionales y multilaterales, son fuentes de información valiosa para analizar y conocer esas tendencias y su incidencia. Algunas de estas son:

- Estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), señalan que dentro de las tendencias que han impactado a las empresas en años recientes, están la atracción e incremento de la inversión privada (Crowding-in), principalmente para proyectos de infraestructura financiados a través de bancos multilaterales. Así como, la modernización del mercado con la apertura de nuevas fronteras, caracterizada por la revolución digital, la comunicación y digitalización, las cuales fomentan el desarrollo de los negocios en la Región.
- Las Alianzas Público Privadas (APP), representan un importante instrumento para coordinar esfuerzos de diferentes sectores y realizar proyectos de desarrollo que sean sostenibles y favorezcan a la sociedad.

América Latina y el Caribe hasta finales de 1990, era la región en que más proliferaban las Alianzas Público Privadas (APP), de acuerdo al BID. A partir del 2005 producto del esfuerzo de actores públicos, privados y multilaterales, se convierten en un mecanismo altamente utilizado. Destacan que las inversiones a través de las APP se han prácticamente quintuplicado, pasando de US\$8,000 millones en 2005 a US\$39,000 millones en 2015. La Región ha recibido inversiones de US\$361,300 millones en alrededor de 1000 proyectos de infraestructura específicamente en los sectores de energía y transporte⁶.

Chapter 6 ⁶ ¿Qué hemos aprendido tras una década de alianzas público-privadas en América Latina y el Caribe?. Por Roni Szwedzki | Roland Michelitsch. 8 de diciembre 2017. www.iadb.org

- El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), en el documento Gobierno Corporativo para las Empresas de Propiedad Estatal (EPE), resalta la importancia de apoyar los principios de un gobierno corporativo pues fortalecen los órganos de dirección y control como son: asamblea de accionistas o propietarios, directorio, gerencia y estructuras de control interno, al tiempo que definen reglas claras de juego entre los actores e incrementan el nivel de transparencia frente a grupos de interés.
- Las experiencias de éxito con la modalidad de empresas mixtas, es decir, empresas económicas que produce bienes y servicios cuya propiedad es parcialmente privada y parcialmente estatal. Existen empresas mixtas en muchos países del mundo, especialmente en aquellas áreas de la economía que son de vital importancia para el Estado y que requieren fuertes inversiones para ser rentables, tal es el caso del sector de generación eléctrica en la República Dominicana.
- La Alianza para el Gobierno Abierto, que promueve el acercamiento de la gestión pública hacia los ciudadanos (as), la transparencia, el acceso a la información, la rendición de cuentas, la participación e involucramiento de los (as) ciudadanos(as) en la planificación, construcción y toma de decisiones relacionadas con políticas públicas que afectan a la sociedad.
- El compromiso de los países firmantes, entre los que se encuentra la República Dominicana, con el cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, para lograr la erradicación de la pobreza y una sociedad cada vez más equitativa en el orden social, económico y ambiental.
- La promoción y el crecimiento de la participación de la sociedad civil y el tercer sector representado por las Organizaciones no gubernamentales (ONG), son actores importantes que inciden en los procesos de cambios y en la gestión social comunitaria.

- La implementación del Gobierno Electrónico y el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como impulsores de los procesos de innovación y la transparencia.
- La participación activa del ciudadano (a) en el seguimiento de la gestión pública, su involucramiento en la solución de sus problemas, la exigencia de su espacio como agente vital en los procesos, el acceso a informaciones y la vigilancia a la inversión pública en la ejecución de los planes, programas y proyectos.

5.6 Retos y Desafíos del FONPER

El FONPER tiene retos y desafíos que deben ser abordados para lograr una planificación estratégica exitosa, así como tomar en cuenta algunos aspectos locales e internos como son:

- La Ley No. 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, representa una transformación a nivel estatal y un documento de referencia obligatoria para los planes, programas y proyectos de las instituciones públicas de tal forma, que sus objetivos, metas y acciones estén alineados con los propuestos en la END y su visión de lograr un País mejor.
- Apoyo y promoción de las alianzas público – privadas para proyectos de mayor impacto tomando en consideración que la END en el Capítulo 1, Artículo 2, se propone crear las condiciones básicas que propicien la sinergia entre las acciones públicas y privadas para el logro de la Visión de la Nación.⁷
- Elaboración de programas y proyectos que contribuyan al cumplimiento del compromiso de la República Dominicana, con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

⁷ Ley No.1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, Capítulo No. 1 Artículo 2

- Apoyo y contribución con el crecimiento de las empresas reformadas y su rentabilidad.
- Socialización y difusión de la experiencia positiva del FONPER como entidad única en el Estado Dominicano y modelo exitoso como socio en las empresas reformadas de capital mixto público - privado.
- Desarrollo de una política y normas de calidad para una gestión más eficiente y eficaz.

Por otra parte, la institución debe considerar el fortalecimiento y desarrollo de las funciones de las áreas sustantivas y de apoyo como parte fundamental de la planificación:

Gestión Patrimonial: En esta área de la institución, se ejerce la función principal de velar y **proteger** las acciones del Estado en las empresas capitalizadas, para asegurar su rentabilidad a fin de que generen los beneficios que fortalezca la capacidad del FONPER de continuar contribuyendo a la reducción de la pobreza en la República Dominicana.

Desarrollo Social: El FONPER, tiene por mandato legal contribuir a esta función del Estado de crear condiciones apropiadas para que la mayor cantidad de dominicanos y dominicanas puedan superar su situación de pobreza y, además, desarrollar capacidades de sustento para sus familias y asegurarles un futuro más digno. Esto se materializa a través de los proyectos de construcciones y sociales que la institución desarrolla y ejecuta en todo el territorio nacional.

Desarrollo y Fortalecimiento Institucional: Implica la mejora continua de los procesos organizacionales, la estructura organizacional, la readecuación de las competencias, la promoción de una cultura de calidad y crecimiento de sus colaboradores, la actualización y modernización de los sistemas, entre otras transformaciones; todas, con el propósito de asegurar un alto desempeño individual e institucional que haga posible el logro de los Objetivos Estratégicos, la Visión y Misión del FONPER.

6. Historia y Marco Legal del FONPER.

6.1 Antecedentes

La Ley General de Reforma de la Empresa Pública (No. 141-97) fue promulgada el 24 de junio de 1997, como resultado de un proceso político en el cual los tres partidos políticos mayoritarios coincidieron en la necesidad de dar paso a la inversión y administración privadas con el fin de detener el deterioro progresivo y desaparición que ya había afectado a un número significativo de las empresas que integraron el inventario original, heredado por el Estado a la terminación de la Dictadura en 1961.

El Presidente Leonel Fernández personalmente realizó y defendió el proyecto al introducirlo al Consejo Nacional.

La expectativa básica de la reforma fue convertir a empresas profundamente deterioradas, con vocación de colapso, en empresas rentables con todas sus implicaciones financieras y fiscales. Los aspectos específicos de esa imagen objetivo fueron:

- a) Eliminación del 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 constituye una 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."

6.1.1 La Ley 141-97

La Ley 141-97 contiene el marco conceptual de la reforma, así como componentes importantes de la metodología a seguir, y parte de la premisa de que la "eficiencia y transparencia" del manejo de las empresas públicas puede ser lograda 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 un inversionista privado, seleccionado mediante licitación rigurosa, que aporta recursos frescos por un monto igual o mayor que el valor de mercado actual de la empresa, establecido por auditores seleccionados mediante licitación pública internacional.

Otras modalidades contempladas son el Arrendamiento, Concesión y la 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 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.

6.1.2 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:

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.	Capitalizadas
	Dos empresas mineras: Mármol y Yeso	Arrendadas

Los aportes iniciales de los inversionistas o socios estratégicos fueron:

EMPRESA	APORTE INICIAL DE CAPITAL O RENTA
CDE	US\$660 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 arrendamientos.
CORDE - Molinos del Ozama - La Tabacalera - Marmolería Nacional - Minas de Sal y Yeso	US\$20 millones – Como aporte de inversión. US\$25 millones – Como aporte de inversión. US\$405,694 – Como prima a la suscripción del Contrato. US\$23,160 – Renta Anual + US\$7.72 por metro cúbico producido. 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:

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

6.1.2.1 Capitalización de la 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 del Sur (EDESUR)
 - Empresa Distribuidora 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.

6.1.2.2 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 el conjunto de 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.

6.1.2.3 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, Tecnometal, 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 Ambar 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 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 Cia., donde el valor de los activos aportados por 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 la empresa 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.

El 15 de septiembre del 2014 el Presidente Danilo Medina emitió el decreto No. 345-14, que autoriza la venta de los activos de esta 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 Sal y Yeso.** El Decreto No. 532-99 del 10 de diciembre de 1999, autoriza su arrendamiento. Fue adjudicada a Cementos Nacionales, S.A., con un aporte de 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. 534-99 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 Aeropostal, 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 adjudicado 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.

6.1.2.4 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 de locales para diferentes propósitos.

6.2 Marco Legal

6.2.1 Ley No. 141-97

Una premisa esencial de la Reforma fue 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 No. 141-97 haya previsto el manejo de dichos recursos de la forma siguiente:

“Art. 20.- Toda la propiedad accionaria del Estado de la empresa capitalizada, 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).

6.2.2 Ley No. 124-01

Con la promulgación de la Ley 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 mediante el Decreto No. 631-03 del 20 de junio del 2003, el cual 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:

- *Un veinte por ciento (20%) de los ingresos se destinará durante los primeros cinco (5) 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;*
- *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 utilizada 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;*

- *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 133 de la Ley General de Electricidad No. 125-01 del 26 de julio del 2001;*
- *Los recursos restantes serán destinados 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 nueve 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.

7. Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas del FONPER.

Las fuerzas impulsoras y restrictivas externas suponen el conjunto de factores políticos, sociales, económicos, culturales y ecológicos que se producen en el medio ambiente de una institución, los cuales representan riesgos y oportunidades que le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias.

Las fuerzas impulsoras y restrictivas internas buscan la identificación de la capacidad de respuestas de la organización, a partir de las percepciones de los actuales líderes.

Las fuerzas impulsoras internas son activos de la organización que se destacan favorablemente. Es necesario realizar un inventario de tales activos como nivel de desarrollo tecnológico, desarrollo de los recursos humanos, habilidades, posición e imagen institucional, calidad de los servicios, historial de éxitos, recursos, posición financiera, ambiente de trabajo positivo, etc.

Estos activos son fuerzas impulsoras existentes para el logro de la misión y visión.

Las restrictivas internas son condiciones internas que actúan como débitos y afectan el desempeño de la organización.

7.1 Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS				
Variables	Indicadores	Repercusiones en el FONPER		P (Q
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas	
Políticas:				
Capitalización	Porcentaje de rentabilidad de las empresas.	La mayoría de las empresas capitalizadas tienen un buen rendimiento. Por ejemplo ITABO, HAINA, Molinos Dominicanos tienen una rentabilidad promedio por acción de 46.09%, generándole al FONPER en el año 2018, utilidades netas por el orden de RD\$5,020,718,988.34		Seg impl para incre
	Nivel de percepción de la población de la capitalización.		Algunos sectores de la población tienen una percepción negativa del proceso de capitalización.	Defi com orien capi bene desa
Ley 124-01	Porcentaje de cumplimiento	La Ley le da el marco regulatorio al FONPER que justifica su accionar.		Seg cum

Elecciones 2020	Porcentaje de probabilidad con la implementación de los lineamientos estratégicos y programáticos de la institución.	Acorde a las preferencias electorales existe alta probabilidad de la continuidad del partido actual en la conducción del gobierno.		Seguir fortaleciendo la institucionalidad y generar resultados positivos de la Gestión institucional.		
Requerimientos de los órganos rectores del Estado	Porcentaje de regulaciones que favorecen la institucionalización	Existen un conjunto de regulaciones del Estado orientadas a favorecer la institucionalidad y la transparencia, dando al FONPER una oportunidad para el mejoramiento continuo del desempeño de la gestión.		Asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los órganos rectores del Estado.	X	
Ley 1-12 de la END	Porcentaje de vinculación	La END permite al FONPER desarrollar e implementar estrategias vinculadas a los Ejes 1, 2 y 3. El FONPER ha implementado acciones relacionadas al Fortalecimiento institucional, proyectos relacionados al ámbito de educación, salud, vivienda, cultura, deporte y recreación, así como proyectos vinculados al desarrollo económico y productivo.		Definir los lineamientos estratégicos y operativo del PEI 2019-2022 y el POA 2019 vinculados a la END para favorecer su legitimidad y el aporte de la institución al desarrollo país.	X	

Económicas:							
Macroeconomía	Índice de Estabilidad macroeconómica	Las variables e indicadores de la macroeconomía dominicana han estado estabilizadas de manera positiva por más de una década, favoreciendo con ello el clima de inversión y el crecimiento económico.		Aprovechar la estabilidad macroeconómica como oportunidad para el incremento de la rentabilidad e inversiones de las empresas capitalizadas.	X		
	Inversión	Clima de inversión	El país cuenta con un clima de inversión favorable que atrae capitales extranjeros, aportando al crecimiento económico, convirtiéndose en una oportunidad para la capitalización.	Promover la capitalización como oportunidad para el capital extranjero en esquema de inversión mixta.	X		
	Índice de riesgo país	Las empresas calificadoras de riesgo país ubican a la RD en un nivel de riesgo BB-. Dicho riesgo favorece la obtención de financiamiento a tasa competitiva.		Aprovechar esta coyuntura para la obtención de financiamiento en mercados internacionales que aseguran mayor rentabilidad de la inversión de las empresas capitalizadas.	X		

Mercado de valores	Porcentaje de crecimiento	El Mercado de valores ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. Las transacciones en bolsa ascienden en la actualidad a unos RD\$115,857,307,331.83 El monto de esas transacciones pueden ser aprovechadas por el FONPER para el proceso de capitalización de las empresas reformadas.	Actualmente no se están realizando de transacciones de acciones.	Analizar el mercado de valores de la RD para determinar posibles ventajas para la adquisición de bonos, para la capitalización de las empresas.	X
Medioambientales:					
Forestación	Porcentaje de cobertura boscosa.	En la actualidad la cobertura boscosa a nivel nacional es de 39.7%, con una tendencia a seguir reduciéndose. Esta situación puede afectar los proyectos de vivienda y entornos saludables que propicia en FONPER en la medida que en las zonas donde se construyen esas viviendas se vean afectadas por el proceso desertificación.		Que los proyectos de vivienda y entornos saludables se incluyan como política la reforestación.	X

Tecnológicas:						
Drones	Porcentaje de aprovechamiento	En la actualidad existen drones que se utilizan para el desarrollo de proyectos de construcción de viviendas, monitoreo y control de proyectos productivos e infraestructura y saneamiento ambiental.	En la actualidad el FONPER no está haciendo uso de esta tecnología.	Realizar un análisis para determinar el aprovechamiento de drones en proyectos prioritarios donde mejor sean aprovechados y adquirir los mismos.	X	
Software	Porcentaje de automatización de proceso.	En el mercado existen software para automatizar la mayoría de los procesos. El 20% de los procesos del FONPER están automatizados.	El 80% de los procesos del FONPER no están automatizados, generando con ello ineficiencias e ineficacia y entrega oportuna de servicio.	Realizar un inventario de los procesos automatizables y determinar la pertinencia y costo-beneficio y oportunidad para su adquisición e implementación		
Energía renovable	Porcentaje de aprovechamiento		El FONPER no hace usos de estas energías en sus instalaciones.	Realizar análisis de factibilidad para determinar el uso de la energía renovable en sus instalaciones o en proyectos que desarrolle.	X	

7.1 Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en el FONPER		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Prestación del servicio							
Educación	Pertinencia de la Educación	Desde el punto de vista humano estamos apoyando personas de escasos recursos.	Es restrictivas porque algunas no cumplen con el plan de desarrollo del Estado.	Definir indicadores que se acojan al plan Gubernamental	X		
	Porcentaje de Satisfacción	Estos programas de ayuda van dirigidos a personas de escasos recursos.		Ampliar Nuestra Cobertura			
	Pertinencia de la Salud	Ayudamos a Salvar Vidas y cubrimos una deficiencia de cobertura de Salud.	No llegamos a responder la cantidad de solicitudes que llegan.	Ampliar la cartera de presupuesto y hacer alianzas con los centros de salud y desarrollamos programas de salud apoyándonos en instituciones sin fines de lucro, ONG.	X		
Salud	Porcentaje de Satisfacción	Las personas se sienten apoyadas por un estado sensible a su situación de salud.	No podemos costear un 100% de la cobertura de las solicitudes.	Tratar en lo posible de cumplir en un 100% la solicitud.			
	Porcentaje de Cobertura		No podemos responder todas las solicitudes.	Hacer los pagos a los centros de Salud.			
	Pertinencia de la Vivienda	Mejoramos la calidad de vida de los ciudadanos.	No tenemos un plan definido de acción.	Una planificación estratégica por provincias o por región Basados en el mapa de la pobreza y la ley de planificación y desarrollo.	X		
Vivienda							

Deporte y Cultura	Porcentaje de Satisfacción	Las personas agradecen el cambio de vida.	Falta de títulos, de terrenos, y falta de servicios	Alianzas con otras instituciones que están trabajando el plan de vivienda nacional.			
	Porcentaje de Cobertura		No estamos cumpliendo con todas las solicitudes y con la demanda.	Montarnos en el plan estratégico de vivienda creado por el Estado y la ley de fideicomiso.			
	Pertinencia del Deporte	Proveemos de infraestructuras deportivas y equipos, ayudando a comunidades de escasos recursos, apoyando la salud e integración social.	Es escasa la comunicación con instituciones del área, para desarrollar estas ayudas según su plan de trabajo.	Establecer una comunicación con las instituciones pertinentes y así invertir de manera estratégica.	X		
	Porcentaje de Satisfacción	Las comunidades agradecen los aportes que le hacemos y sienten el respaldo en mejorar su entorno y reducir el alto nivel de delincuencia.	No podemos responder todas las necesidades, debido a no tener un plan definido de acción.	Crear un plan de trabajo sustentado en el plan estratégico del Ministerio de Deporte y el Estado			
	Porcentaje de Cobertura		Nuestra Cobertura es muy limitada pues no contamos un eje preciso de inversión para esta necesidad.	Establecer el plan de desarrollo para un programa eficaz de Deporte.			
Industrias	Pertinencia de la Industria	Hacemos inversiones en el desarrollo de las Industrias como son: parques industriales, textil, viniera, panadería y otros.	Estas inversiones vienen por solicitudes externas y no por un plan de desarrollo de proyectos basado en las necesidades reales de las comunidades.	Fortalecer las inversiones de una manera responsable de la mano con los proyectos y ejes del plan de desarrollo sostenible.	X		

	Porcentaje de Satisfacción	Aumenta el desarrollo económico local, mejorar la calidad de vida con un crecimiento del poder adquisitivo de las personas, además de que aumenta el producto interno bruto, PIB, del país.	No estamos trabajando en el Plan de desarrollo Nacional, y tenemos una participación muy tímida en la creación de estas industrias o parques, para generar empleo.	Establecer un plan estratégico de coordinación con todas las instituciones pertinentes y poder impulsar el sector industrial.		
	Porcentaje de Cobertura		No hemos cumplido eficientemente con la Ley de creación del FONPER, como un fondo de desarrollo sostenible, por lo que todas las necesidades no son materializadas.	Definir un plan con las estructuras existentes como lo es PRO INDUSTRIA, para promover el Sector Industrial generar empleos y aumentar las exportaciones del país.		
Planes y políticas						
Planificación Institucional	Porcentaje de Implementación de los planes elaborados		Solo se implementa alrededor de un 20% de lo que se planifica, ya que no existe un método efectivo de seguimiento, monitoreo y evaluación, ni se aplica un régimen de consecuencias.	Implementar un sistema de evaluación, que incluya: seguimiento, evaluación y consecuencias.	X	
	Nivel de actualización de las Políticas Institucionales		Los manuales de políticas están desactualizados ya que los mismos datan del 2007	Realizar una actualización de las políticas Institucionales, elaborando manuales acordes con los requerimientos actuales.	X	

Imagen Institucional									
Percepción del FONPER	Número medios promotores campaña descrédito.			Crea una percepción de incumplimiento de la ley	Creación de campañas	X			
Gestión y Liderazgo:									
Capacidad de Liderazgo de los Directivos	Porcentaje de directivos con capacidad para liderar			El 80% de los directivos no presenta capacidad para liderar.	Implementar un programa de desarrollo de liderazgo en los Directivos, que incluya capacidades para trabajar en equipo, delegación de funciones y motivación para logro de objetivos.	X			
	Nivel de motivación de los colaboradores e identificación con la institución			En todos los niveles de la institución se percibe un nivel bajo de motivación e identificación con el logro de los objetivos de la misma, evidenciado en un bajo rendimiento y pocos objetivos logrados.	Implementar un programa de desarrollo de liderazgo en los Directivos, que incluya capacidades para trabajar en equipo, delegación de funciones y motivación para logro de objetivos. Establecer políticas de reconocimiento por desempeño y resultados.	X			
Infraestructura física y tecnológica									
Página Web	% de actualización de la página web	Porque la página es sumamente fácil de cada área del FONPER pueda actualizar su información. Lo cual nos ha llevado a recibir reconocimiento de las instituciones certificadoras.			Fortalecer los conocimientos y las capacidades de los usuarios responsable de subir la información a la página en manejo de contenido web	X			

Tecnología Móvil	Nivel de cobertura del ancho de banda		La cobertura del ancho de banda es limitada en la República Dominicana y afecta el nivel de conectividad.	Realizar evaluaciones continuas de las ofertas del ancho de banda de distinto proveedores		
Data Center	Porcentaje de uso del Data Center		Porque mantiene el funcionamiento tecnológico de manera satisfactoria con una holgura de un 35%	Mantenimientos continuo y actualización de los equipos		
Infraestructura de redes	Velocidad de comunicación de punto a punto			Elaborar términos de referencia para adquisición de un cable estructurado	X	
Automatización de los procesos	Cantidad de procesos definidos e implementados.		No tenemos manual de proceso.	Analizar las actividades y diseñar los procesos	X	
Sostenibilidad Financiera						
Gestión y administración de recursos	Porcentaje de recaudación sobre la planificación		Se ha mejorado su planificación e inversiones financieras	Optimizar el uso de los recursos recibidos	X	
	Porcentaje de recursos invertidos sobre lo planificado.		La institución puede ejecutar mas proyecto e iniciativas de desarrollo	Realizar reprogramaciones presupuestarias para las operaciones, proyectos e inversiones	X	
Desembolsos	Porcentaje de cumplimiento de la normativa de la Contraloría General de la República (CGR)		Todos nuestros desembolsos son auditados y aprobados por la unidad de auditoria interna de la CGR	cumplir y mantenernos actualizados con las disposiciones emitidas por la CGR	X	

Compra y contratación	Porcentaje de Cumplimiento de la ley de compra y contrataciones	La Ley garantiza que los procesos que se desarrollan cumplan con las normas establecidas en la ley de compra y contrataciones		Mantener actualizada las resoluciones que emite la ley de compras y contrataciones	X	
Planta física	Cantidad de mantenimientos realizados a maquinarias y equipos	Porque asegura mantener un adecuado funcionamiento de los equipos lo que contribuye a un buen clima laboral y mayor productividad		Implementar un plan de preventivo para mantener en óptima calidad y satisfacción de los colaboradores		X
Almacén	Nivel de capacidad y volumen de ocupación actual de almacenaje		No contamos con el espacio suficiente para almacenar y para la recepción de materiales y equipos	Requerir un espacio que se adecue a las necesidades del almacén y que permitan brindar un mejor servicio a los usuarios		X

8. Marco Estratégico Institucional del FONPER.

8.1 Misión

Garantizar la inversión de las empresas reformadas y contribuir al desarrollo del país, mediante la gestión efectiva de la participación accionaria del Estado.

8.2 Visión

Ser reconocida como modelo en el manejo de los recursos generados por las empresas reformadas y por su inversión en el desarrollo del país, con una gestión de calidad, eficiente y eficaz.

8.3 Ejes Estratégicos del FONPER.

- Gestión Patrimonial.
- Desarrollo Social Sostenible.
- Fortalecimiento Institucional.

8.4 Objetivos Estratégicos.

- Asegurar la preservación, rentabilidad y sostenibilidad del patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas.
- Mejorar la calidad de vida de la población meta.
- Asegurar la efectividad institucional mediante la implementación de estrategias organizativas con altos estándares de calidad, que contribuyan al logro de la misión, visión y objetivos del FONPER.

8.5 Valores

Valores	Definición
Compromiso.	Asumimos la responsabilidad de dar lo mejor para lograr los objetivos y resultados planificados, cumpliendo siempre con los compromisos contraídos.
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.
Vocación de Servicio	Realizamos el trabajo encomendado con disposición, dando respuesta a las necesidades de nuestros usuarios de forma oportuna, amable y efectiva.

9. Alineamiento Estratégico Superior del FONPER.

MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATEGICO SUPERIOR							
LEY DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO							
VISION END AL 2030	EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	LINEAS DE ACCION	ODS	Meta Presidencial	MARCO ESTRATEGICO del FONPER
"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 integrada y se inserta competitivamente en la economía global".	Eje 2: Una Sociedad con Igualdad de Derechos y Oportunidades.	Objetivo General 2.1. Educación de calidad para todos y todas.	2.1.1 <i>Implantar y garantizar un sistema educativo nacional de calidad, que capacite para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida, propicie el desarrollo humano y un ejercicio progresivo de ciudadanía responsable, en el marco de valores morales y principios éticos consistentes con el desarrollo sostenible y la equidad de género.</i>	2.1.1.8 Fortalecer la enseñanza de las ciencias, tecnologías de la información y la comunicación y las lenguas como vía para insertarse en la sociedad del conocimiento.	Objetivo 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo. Objetivo 2 Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura		Misión Garantizar la inversión de las empresas reformadas y contribuir al desarrollo del país, mediante la gestión efectiva de la participación accionaria del Estado. Visión Ser reconocida como modelo en el manejo de los recursos generados

		Objetivo General 2.2. Salud y seguridad social integral.	2.2.1 <i>Garantizar el derecho de la población al acceso a un modelo de atención integral, con calidad y calidez, que privilegie la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, mediante la consolidación del Sistema Nacional de Salud.</i>	2.2.1.1 Fortalecer los servicios de salud colectiva relacionados con los eventos de cada ciclo de vida, en colaboración con las autoridades locales y las comunidades, con énfasis en salud sexual y reproductiva atendiendo las particularidades de cada sexo, prevención de embarazos en adolescentes, prevención de enfermedades transmisibles (tuberculosis, dengue, malaria, VIH y SIDA, entre otras), crónicas (hipertensión, diabetes, cardiovasculares, obesidad, entre otras) y catastróficas (cáncer de mama, cervix y próstata, entre otras), así como el fomento de estilos de vida saludables garantizando el acceso a la población vulnerable y en pobreza extrema.	sostenible. Objetivo 4 Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Objetivo 6 Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos. Objetivo 7 Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.		por las empresas reformadas y al desarrollo del país, con una gestión de calidad, eficiente y eficaz.
		Objetivo General 2.5. Vivienda digna en entornos saludables.	2.5.1 <i>Facilitar el acceso de la población a viviendas dignas, con seguridad jurídica y en asentamientos humanos sostenibles, socialmente integrados, que cumplan con los criterios de adecuada gestión de riesgos y</i>	2.5.1.2 Elevar la calidad del entorno y el acceso a servicios básicos e infraestructura comunitaria en aquellos asentamientos susceptibles de mejoramiento.	Objetivo 8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el		

		accesibilidad universal para las personas con discapacidad físico motora.		trabajo decente para todos		
			2.5.1.3 Reubicar los asentamientos en condiciones de riesgo ante fenómenos naturales, focos de contaminación o riesgos derivados de la acción humana.			
		2.5.2 Garantizar el acceso universal a servicios de agua potable y saneamiento, provistos con calidad y eficiencia.	2.5.2.7 Garantizar el suministro adecuado y oportuno de agua potable y el acceso a campañas de saneamiento a poblaciones afectadas por la ocurrencia de desastres.			
	Objetivo General 2.7. Deporte y recreación física para el desarrollo humano.	2.7.1 Promover la cultura de práctica sistemática de actividades físicas y del deporte para elevar la calidad de vida.	2.7.1.2 Expandir, diversificar y promover las facilidades para el ejercicio de la recreación física y el esparcimiento a lo largo del ciclo de vida, en colaboración con los gobiernos locales.			
	Eje 3: Una Economía Sostenible, Integradora y Competitiva.	Objetivo General 3.1. Economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento	3.1.2 Consolidar una gestión de las finanzas públicas sostenible, que asigne los recursos en función de las prioridades del			
			3.1.2.5 Impulsar la inclusión de la perspectiva de género y de ciclo de vida en el diseño e implementación del Presupuesto General del Estado que ponga énfasis en la asignación de recursos en áreas prioritarias que superar inequidades.			

		alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de forma competitiva en la economía global.	<i>desarrollo nacional y propicie una distribución equitativa de la renta nacional</i>				
			3.1.3 <i>Consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y profundo que apoye la generación de ahorro y su canalización al desarrollo productivo</i>	3.1.3.5 Promover el desarrollo de cooperativas y otras formas asociativas, que fomenten el ahorro y faciliten el acceso al crédito a sectores tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal, incluyendo a jóvenes y mujeres, e integrarlas al proceso de supervisión bancaria tomando en cuenta la especificidad de su tamaño y naturaleza.			
				3.1.3.6 Crear condiciones y mecanismos para el desarrollo del microcrédito, con el propósito de facilitar el acceso al crédito de las unidades productivas y grupos poblacionales tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal.			
		Objetivo General 3.2. Energía confiable, eficiente y ambientalmente sostenible.	3.2.1 <i>Asegurar un suministro confiable de electricidad, a precios competitivos y en condiciones de sostenibilidad financiera y ambiental.</i>	3.2.1.3 Planificar e impulsar el desarrollo de la infraestructura de generación, transmisión y distribución de electricidad, que opere con los estándares de calidad y confiabilidad del servicio establecido por las normas.			
		Objetivo General 3.5. Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada,	3.5.4 <i>Desarrollar un sector manufacturero articulador del aparato</i>	3.5.4.2 Apoyar el incremento de la eficiencia y productividad de las empresas manufactureras, incluyendo, entre otros, asesoría en la reorganización			

		integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local.	<i>productivo nacional, ambientalmente sostenible e integrado a los mercados globales con creciente escalamiento en las cadenas de valor.</i>	de los procesos productivos y adquisición de tecnología, conforme a las mejores prácticas internacionales.			
				3.5.4.3 Apoyar la integración de complejos productivos que generen economías de aglomeración y encadenamientos en la producción manufacturera (clústeres y parques industriales, entre otros).			

10.Alineamiento Estratégico Interno del FONPER

TABLA DE ALINEAMIENTO INTERNO					
1	2	3	4	5	6
Misión y Visión del FONPER	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Productos
Misión Garantizar la inversión de las empresas reformadas y contribuir al desarrollo del país, mediante la gestión efectiva de la participación accionaria del Estado. Visión Ser reconocida como modelo en el manejo de los recursos generados por las empresas reformadas y al desarrollo del país, con una gestión de calidad, eficiente y eficaz.	Gestión Patrimonios	Asegurar la preservación, rentabilidad y sostenibilidad del patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas.	Optimizar el sistema de fiscalización de las empresas reformadas	Optimizada y mejorada la Gestión Patrimonial	Elaborar los Informes Financieros y Operativos de las empresas capitalizadas
					Monitorear el cumplimiento de lo establecido en los contratos de administración y los estatutos.
			Programa de custodia y preservación del patrimonio de la empresa capitalizadas	Preservado en valor económico de las empresas capitalizadas.	Custodiar los activos procedentes del proceso de reforma pendientes de liquidación, velando por su correcta conservación. Ejecutar un programa de seguimiento al riesgo o cambio del patrimonio de las empresas capitalizadas.

	Desarrollo Social Sostenible.	Mejorar la calidad de vida de la población meta.	Apoyo al desarrollo de infraestructura	Satisfechos los requerimientos para la construcción de infraestructura.	Construcción de infraestructura y equipamiento.
					Donación de fondos para la construcción de infraestructura
			Programas y proyectos para la superación de la pobreza en todo el país.	Mejorada la calidad de vida de la población meta.	Apoyo financiero a fundaciones y/o instituciones públicas y privadas
					Donación de becas
					Apoyo para útiles escolares
					Asistencia económica
					Apoyo para asistencia médica.
	Fortalecimiento Institucional.	Asegurar la efectividad institucional mediante la implementación de estrategias organizativas con altos estándares de calidad, que contribuyan al logro de la misión, visión y objetivos del FONPER.	Programa de Desarrollo y Calidad Institucional	Estandarizada la gestión institucional	Elaboración del POA 2020
					Implementación del sistema de monitoreo y evaluación
					Revisión y fiscalización administrativa y financiera.
					Realización de auditoria de proceso

		Seguimiento a los requerimientos de los órganos rectores
Innovación y Gestión del Cambio	Mejorado el desempeño institucional y desarrollado en el sentido de identidad y orgullo del personal de la institución	Implementar programa de gestión del cambio
		Socialización del PEI y POA
		Implementación de campaña de modelaje de los valores
Fortalecimiento de la Gestión Humana	Mejorado el desempeño laboral.	Capacitar al personal del FONPER para contribuir en la mejora de su desempeño laboral
		Reclutamiento y selección de personal
		Inducción de personal.
	Eficientizada la gestión administrativa del personal	Implementar Programas de reconocimiento e incentivo al personal.
		Mejorar los procesos administrativos de la gestión del personal

			Plan de mejora de condiciones de trabajo	Mejorada y optimizada las plataformas tecnológicas	Cumplimiento de los servicios Técnicos
					Implementación de soluciones tecnológicas
					Seguridad de la información
				Satisfecho los requerimientos para la realización del trabajo.	Plan de compras
					Transportación
					Mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura física.
					Suministro de almacén
					Servicio de conserjería y recepción
			Sostenibilidad Financiera	Recursos económicos asegurados y eficientizados para garantizar el desarrollo de las funciones operativas de la institución.	Formulación del Presupuesto de Ingresos
					Colocación de recursos en inversiones financieras
					Distribución del Gasto.
					Disponibilidad de Recursos Económicos

			Plan de Imagen y posicionamiento Institucional	Reconocida la gestión del FONPER. como Eficiente y Transparente	Publicación de notas de prensa
					Divulgación de la revista FONPER Publicación de Ediciones del Boletín interno.
					Relanzamiento de la identidad corporativa.

11. Matrices de Resultados, Indicadores y Metas al 2022.

FONPER

TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

(2019-2022)

Eje Estratégico I: Gestión Patrimonial

Objetivo Estratégico: Asegurar la preservación, rentabilidad y sostenibilidad del patrimonio del Estado Dominicano en las empresas capitalizadas

1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicador(s)	Linea base	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos
								Años						
								2019	2020	2021	2022			
Optimizar el sistema de fiscalización de las empresas reformadas.	Optimizada y mejorada la Gestión Patrimonial	Porcentaje de desviaciones operativas y financieras con recomendaciones de mejora.	100%	100%	Informes de recomendaciones resultado de la fiscalización.	DGP	Comité de Gestión Patrimonial	100%	100%	100%	100%		Apoyo del Departamento Legal	
		Porcentaje de recomendaciones con seguimiento.	100%	100%	Informe de seguimiento.			100%	100%	100%	100%			
		Tiempo de respuesta de las recomendaciones técnicas remitidas por la MAE.	15 días hábiles	15 días hábiles				15%	15%	15%	15%			
		Porcentaje de beneficios		100% de la proporción del FONPER				100%	100%	100%	100%			
Programa de custodia y preservación del patrimonio de la empresa capitalizadas	Preservado en valor económico de las empresas capitalizadas.	% Riesgo con propuesta para su mitigación	100%	100%	Análisis de Estados Financieros, informes financieros.	DGP	Comité de Gestión Patrimonial	100%	100%	100%	100%		Apoyo del Departamento Legal	

FONPER														
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS														
(2019-2022)														
Eje Estratégico II: Desarrollo Social Sostenible														
Objetivo Estratégico: Mejorar la calidad de vida de la población meta														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicador(s)	Línea base	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos
								Años						
								2019	2020	2021	2022			
Apoyo al desarrollo de infraestructura	Satisfechos los requerimientos para la construcción de infraestructura.	Porcentaje de infraestructura construidas.		100% de las demandas que cumplen con los requerimientos.	Informe de supervisión, informe de recepción de obra.	Dirección de Construcciones y Edificaciones	Todas las aéreas de apoyo	100%	100%	100%	100%	Recursos financieros.		Que el gobierno central disponga de los fondos
		Porcentaje de satisfacción de los beneficiarios.		90%	Informe de encuesta de satisfacción			75%	80%	85%	90%			
Programas y proyectos para la superación de la pobreza en todo el país.	Mejorada la calidad de vida de la población meta.	Porcentaje de intervenciones que impactan en algunas de las dimensiones de la calidad de vida.		100% de las planificadas.		Dirección de Desarrollo Social.	Todas las aéreas de apoyo	100%	100%	100%	100%	Recursos financieros.		
		Porcentaje de satisfacción de la población.		90%	Informe de encuesta de satisfacción			75%	80%	85%	90%			

FONPER														
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS														
(2019-2022)														
Eje Estratégico III: Fortalecimiento y Desarrollo Institucional														
Objetivo Estratégico: Asegurar la efectividad institucional mediante la implementación de estrategias organizativas con altos estándares de calidad, que contribuyan al logro de la misión, visión y objetivos del FONPER.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9				10	11	12
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicador(s)	Línea base	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos
								Años						
								2019	2020	2021	2022			
Programa de Desarrollo y Calidad Institucional	Estandarizada la gestión institucional	Porcentaje de acciones planificadas y Monitoreadas	20%	El 100% de las acciones planificadas y monitoreadas	Planes elaborados e Informe de monitoreo y logros	Departamento de Planificación y Desarrollo	Todas las Áreas	100%	100%	100%	100%	Sistema de monitoreo y evaluación automatizado	Apoyo de los Directores y Encargados	Se ha eliminado la Resistencia a los cambios y al monitoreo continuo
		% de procesos Auditados	0%	El 100% de los procesos documentados.	Informe Anual de Auditoria de Procesos por Área	Planificación y Desarrollo	Todas las Áreas	40%	60%	80%	100%		Recomendaciones de usuarios de procesos	Se ha eliminado la Resistencia de usuarios de procesos
		Porcentaje de procesos certificados.	0%	100% de los programados.	Informe de auditoría de calidad	Planificación y Desarrollo	Todas las áreas			100%	100%			
		Porcentaje de cumplimiento con los requerimientos de los órganos rectores	70%	Cumplimiento promedio de un 95%	Informe de monitoreo Anual	Planificación y Desarrollo	Recursos Humanos, OAI, Tecnología, Revisión y Fiscalización	80%	95%	95%	95%		Seguimiento continuo de areas responsables de cada indicador	
Innovación y Gestión del Cambio	Mejorado el desempeño institucional y desarrollado el sentido de identidad y orgullo del personal de la institución	Porcentaje de innovación que mejoran el desempeño de la gestión de la institución	0%	100% de las intervenciones resultado del diagnóstico	Informes de resultado de intervenciones	Planificación y Desarrollo	Todas las Areas	100%	100%	100%	100%			
		Porcentaje de empleados que modelan los valores institucionales	0%	100% de empleados que modelan los valores institucionales	Reporte de Seguimiento al modelaje de valores	Planificación y Desarrollo	Todas las Areas		60%	80%	100%	Actividades de sensibilización, capacitación y promoción para los colaboradores del FONPER		Reducido la Resistencia o desinterés de los colaboradores
		Porcentaje de empleados que comprenden los componentes de la cultura organizacional del FONPER	Por definir	100% de empleados que comprende los componentes de la cultura organizacional del FONPER establecidos por año	Reporte de Seguimiento	Planificación y Desarrollo	Todas las Areas	100%	100%	100%	100%	Actividades de sensibilización, capacitación y promoción para los colaboradores del FONPER		Resistencia o desinterés de los colaboradores

Fortalecimiento de la Gestion Humana	Mejorado el desempeño laboral.	Porcentaje de colaboradores que mejoraron su desempeño por encima de la media.	77%	100%	informe de la evaluación del desempeño.	Recursos Humanos	Todas las áreas de la Institución.	80%	100%	100%	100%	Contratación de Empresas de Capacitación. Entrenamientos y Capacitación.	Asesoría, entrenamiento y capacitación por parte del Ministerio de Administración Pública (MAP).	Permanencia del personal en la institución.
	Eficientizada la gestión administrativa del personal	Porcentaje de procesos administrativos mejorados.	50% de procesos administrativos mejorados.	100%	Procesos definidos y aprobados	Recursos Humanos	Todas las áreas de la Institución.	75%	100%	100%	100%	Contratación de una asesor		
Plan de mejora de condiciones de trabajo	Mejorada y optimizada las plataformas tecnológicas	Porcentajes de Incidencias resueltas.	100%	100%	Reporte y certificación resolución de incidentes.	Departamento de Tecnología	Todas las áreas	100%	100%	100%	100%	Reestructuración del área física del Data Center. Infraestructura de la Red, Infraestructura de seguridad y monitoreo, Restructuración del departamento y capacitación del personal		
		Tiempo de resolución de las incidencias.		Tiempo pautado	Reporte y certificación resolución de incidentes.	Departamento de Tecnología	Todas las áreas	Tiempo pautado	Tiempo pautado	Tiempo pautado	Tiempo pautado			
		Tiempo de respuesta a solicitudes de usuarios.		Tiempo pautado	Reporte de atención a usuarios	Departamento de Tecnología	Todas las áreas	Tiempo pautado	Tiempo pautado	Tiempo pautado	Tiempo pautado			
		Porcentaje de automatización de procesos.	Por definir	100% de los planificados.	Reporte de automatización	Departamento de Tecnología	Todas las áreas	100%	100%	100%	100%			
	Satisfecho los requerimientos para la realización del trabajo.	Porcentaje de cumplimiento del plan de compras.	100%	100%	Ordenes de compras	División de Compras	Dirección Administrativa	100%	100%	100%	100%	Capacitación del personal		
		Porcentaje de satisfacción a los requerimientos demandadas,	Por definir.	100% de los planificado.	Solicitudes de servicio, Informe de satisfacción de servicios., Informe de Evaluacion de satisfacción	Dirección Administrativa.	Todas las Áreas.	100%	100%	100%	100%			

Sostenibilidad Financiera	Recursos económicos asegurados y eficientizados para garantizar el desarrollo de las funciones operativas de la institución.	% de ingresos recibidos	300% ingresos recibidos sobre lo presupuestado	100% del presupuesto de ingresos de lo presupuestado	Estados financieros y ejecución presupuestaria	Departamento Financiero	Contabilidad, Presupuesto y Tesorería	100%	100%	100%	100%		Coordinación con Gestión Patrimonial	Que las empresas obtengan los beneficios esperados y entreguen los dividendos acordados
		% de eficiencia de los recursos recibidos	175% de los ingresos por intereses percibidos.	100% de los ingresos por intereses percibidos.	Reporte de intereses ganados	Departamento Financiero	Contabilidad, Presupuesto y Tesorería	100%	100%	100%	100%		Coordinación con Gestión Patrimonial	Que las empresas obtengan los beneficios esperados y entreguen los dividendos acordados
		Tiempo de pago de compromisos contraídos		Total del tiempo programado	Estados financieros y ejecución presupuestaria	Departamento Financiero	Contabilidad, Presupuesto y Tesorería	100%	100%	100%	100%		Coordinación con las diferentes áreas	Que las diferentes áreas mejoren su gasto operativo.
		% de compromisos operativos cubiertos	100% de los gastos operativos cubiertos	100% de los gastos operativos cubiertos	Estados financieros y ejecución presupuestaria	Departamento Financiero	Contabilidad, Presupuesto y Tesorería	100%	100%	100%	100%		Coordinación con las diferentes áreas	Que las empresas obtengan los beneficios esperados y entreguen los dividendos acordados
		% de compromisos financieros cubiertos de proyectos presupuestados.	100%	100%	Estados financieros y ejecución presupuestaria	Departamento Financiero	Contabilidad, Presupuesto y Tesorería	100%	100%	100%	100%		Coordinación con la Máxima Autoridad Ejecutiva	Que las empresas obtengan los beneficios esperados y entreguen los dividendos acordados
Plan de imagen y posicionamiento Institucional	Reconocida la gestión del FONPER como Eficiente y Transparente.	Porcentaje de valoración positiva del público externo de la imagen del FONPER	20%	60% de reconocimiento positivo en la población general de la imagen del FONPER.	Publicaciones realizadas	Departamento de Comunicaciones	Oficina de Libre Acceso a la Información	30%	40%	50%	60%	Inversión en campañas publicitarias	Aumentar la presencia del FONPER. en las redes sociales	Campaña negativa que afecte la imagen institucional.
		Porcentaje de valoración positiva del público interno	50%	90%	Capacitaciones realizadas, a través de los diferentes medios internos.	Departamento de Comunicaciones	Oficina de Libre Acceso a la Información	60%	70%	80%	90%	Campañas educativas, para fortalecer el conocimiento e identificación de los colaboradores.	Motivación para el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la institución	Desinterés de los colaboradores