



Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026

SANTO DOMINGO, DISTRITO NACIONAL

Marzo 2023

CONDUCCIÓN GENERAL PEI 2023-2026

José E. Florentino
Presidente FONPER

Marleny Medrano
Directora Administrativa-Financiera

EQUIPO TÉCNICO COORDINADOR

Aída V. Pardilla, Encargada Planificación y Desarrollo
Mercedes Guzmán, Analista Planificación
Lisbet Rodríguez, Analista Planificación

EQUIPO APOYO

Dirección Gestión Patrimonial, Salvador Ricourt
Dirección Gestión Patrimonial, Osvaldo Pérez
Dirección Administrativa-Financiera, Carol Díaz
Departamento Proyectos Construcciones y Edificaciones, Eugenia Pérez
Responsable Acceso a la Información, Victor Hilario
Departamento Jurídico, Luis Moquete
Departamento Jurídico, Tomás Mendoza
Departamento Administrativo, Omar Cohén
Departamento Recursos Humanos, Yanil Mejía
Departamento TIC, Somne Báez
Departamento Revisión y Fiscalización, Luis Fuchu
Departamento Comunicaciones, Lady Margaret Espinal
División Compras, Franzer Solis
División Contabilidad, Carlos Suberví
División Presupuesto, Claudio Marte
División Tesorería, Freddy Pereyra
División Servicios Generales, Miguel De la Rosa

CONSEJO DE DIRECTORES

José E. Florentino	Presidente
Josefina Vega	Vicepresidente
Derby De los Santos	Representante Ministerio de Hacienda
Lineed Bruno	Representante CEA
Ranulfo Rodríguez	Representante MEPyD
Rosendo A. Borges	Representante CORPHOTEL
César R. Dargam	Representante CONEP
Betty Soto Viñas	Ministerio de Presidencia en Representación de CORDE
Freddy Florián Lara	Ministerio de Energía y Minas en Representación de CDEEE
Rafael Abreu Polanco	Representante Centrales Sindicales

Contenido

SIGLAS 3

I. Presentación..... 4

II. Introducción 5

III. Arquitectura del Plan Estratégico Institucional del FONPER. 6

IV. Experiencias Modélicas de Fondos Patrimoniales Estatales a nivel internacional. 7

V. Perfil de los Fondos Patrimoniales en la República Dominicana. Retos y Oportunidades. 8

VI. Historia y Marco Legal del FONPER. 16

 6.1 Antecedentes..... 16

 6.2 Marco Legal..... 21

 6.2.1 Ley No. 141-97 21

 6.2.2 Ley No. 124-01 22

VII. Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas del FONPER..... 24

 7.1 Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas..... 25

 7.2 Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas. 29

VIII. Marco Estratégico Institucional del FONPER. 36

 8.1 Misión 36

 8.2 Visión..... 36

 8.3 Ejes Estratégicos del FONPER. 36

 8.4 Objetivos Estratégicos..... 36

 8.5 Valores. 37

IX. Alineamiento Estratégico Superior del FONPER..... 38

X. Alineamiento Estratégico Interno del FONPER 40

XI. Matrices de Resultados, Indicadores y Metas al 2023..... 43

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.

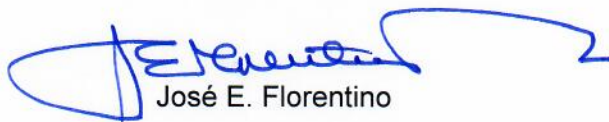
I. Presentación

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, acorde con las políticas sociales del Estado.

Para el logro de tal propósito, cumpliendo con lo establecido en la Ley No. 498-06 sobre Planificación e Inversión Pública, y alineados a la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y el Plan Plurianual del Sector Público (PNPSP), como instrumentos de planificación de más alto nivel, presentamos el Plan Estratégico Institucional 2023-2026, el cual pretende guiar 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 del FONPER, de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los dominicanos, a través del financiamiento del desarrollo social y económico del país, en consonancia con nuestra misión orientada a la preservación de los activos del Estado en las empresas capitalizadas y contando con el talento de cada uno de nuestros colaboradores, nuestros socios y los beneficiarios de los proyectos 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.



José E. Florentino

Presidente del FONPER



II. Introducción

El documento que presentamos se corresponde con el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Fondo Patrimonial de las Empresas Reformadas (FONPER) para el período 2023-2026.

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, y así 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, enriquecido con la participación del nivel directivo, mandos medios y técnicos especializados de la institución.

Ha sido estructurado, desde la perspectiva de su contenido sustantivo, respondiendo a la siguiente lógica, para facilitar su comprensión:

En primer lugar, se presentan los componentes del análisis contextual-situacional que sirvieron de base para la definición de los lineamientos estratégicos y programáticos, estructurado desde tres perspectivas diferentes, pero complementarias. Fueron analizados algunos referentes del contexto internacional en materia de gestión patrimonial y realizamos un análisis de la situación del FONPER en el contexto socioeconómico de la República Dominicana.

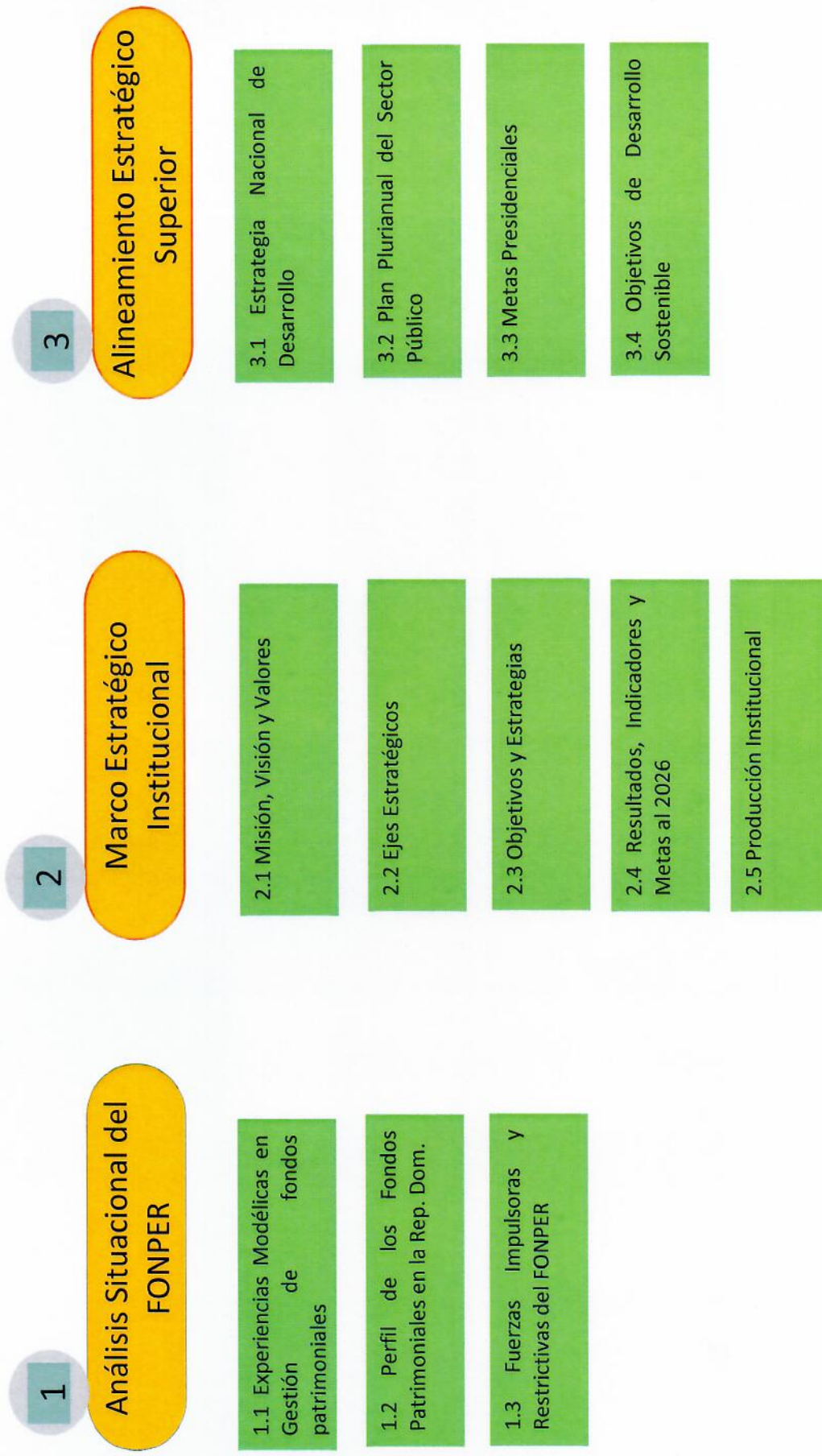
En segundo lugar, y como insumo del PEI, se presenta la matriz resultado del diagnóstico de las fuerzas impulsoras y restrictivas, externas e internas del FONPER, en la cual se identifican los factores favorables y desfavorables del entorno de la institución a nivel político, económico, tecnológico, medioambiental y sociocultural, así como también de la gestión institucional.

En tercer lugar, se presenta el marco y lineamiento estratégico del FONPER para el período 2023-2026, integrado por la Misión, Visión, Valores, Ejes, Objetivos Estratégicos y Estrategias. En dichos lineamientos se esbozan las acciones que pretende impulsar el FONPER para los próximos años, dirigidas hacia el mejoramiento de la calidad del servicio y de la gestión institucional.

En cuarto lugar, 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 que se propone alcanzar el FONPER en los ejes estratégicos de gestión patrimonial, inversión en proyectos de desarrollo y en materia de fortalecimiento institucional, al finalizar el año 2026.

III. Arquitectura del Plan Estratégico Institucional del FONPER.



IV. Experiencias Modélicas de Fondos Patrimoniales Estatales a nivel internacional.

De acuerdo con el 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>

V. Perfil de los Fondos Patrimoniales en 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

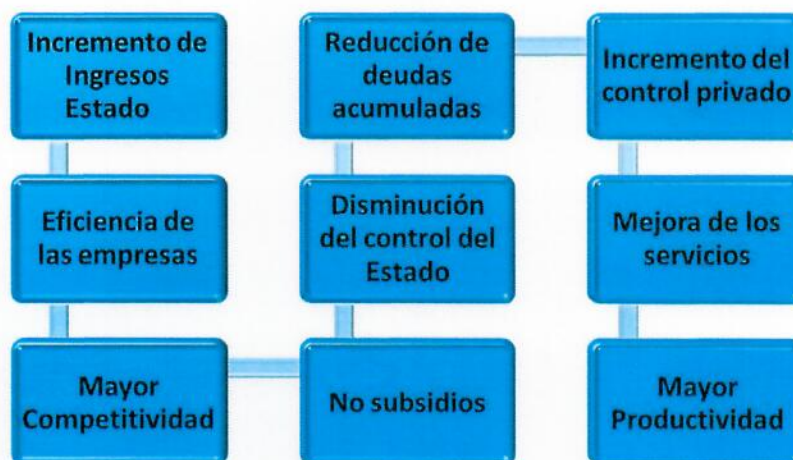
Los procesos de reformas han estado orientados a la descentralización y modernización del Estado a fin de maximizar su impacto en la sociedad.

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 con 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.

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.

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

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 (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.
 - **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.

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

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.

Se 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.

Sale Unión Fenosa de la administración de Edenorte y Edesur, y 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:



Creación de un nuevo marco regulatorio



Nuevas Inversiones y Capitales



Mejorías en la gestión, eficiencia y productividad



Más Transparencia y Rendición de Cuentas



Aumento de la capacidad de generación eléctrica



Empresas de capital mixto: Público y Privado



Incorporación de tecnología, conocimientos y experiencias



Incremento de los beneficios y resultados económicos y financieros

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 con el 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.

- 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 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.

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

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).
- Apoyo y contribución al crecimiento de las empresas capitalizadas 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.

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

Inversión en Proyectos de Desarrollo.

El FONPER, tiene por mandato legal contribuir a esta función del Estado de crear condiciones apropiadas para que la mayor cantidad de dominicanos puedan superar su situación de pobreza, además de desarrollar capacidades de sustento para sus familias y asegurarles un futuro más digno. Esto se materializa a través de los proyectos de construcciones 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.

VI. 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.

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 en operación 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 sociolaborales 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 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.

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.

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 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 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 autorizó 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 Secretaría 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.

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.

VII. 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		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	Prioridad		
		Fuerzas Impulsoras externas	Fuerzas Restrictivas externas		A	B	C
Políticas:							
Capitalización	Porcentaje de rentabilidad de las empresas.	La mayoría de las empresas capitalizadas tienen un buen rendimiento. EGEITABO, EGEHAINA y Molinos Dominicanos tienen una rentabilidad por acción promedio de 81.03%, generándole al FONPER en el año 2022, utilidades netas por el orden de RD\$5,963 millones.		Seguir apoyando e implementado estrategias para mantener o incrementar su rentabilidad.	X		
	Nivel de percepción de la población de la capitalización.		Algunos sectores de la población tienen una percepción negativa del proceso de capitalización.	Definir una estrategia de comunicación dirigida a divulgar las bondades de la capitalización y los beneficios obtenidos para el desarrollo del país.		X	
Ley 124-01	Porcentaje de cumplimiento	Esta Ley le da el marco regulatorio al FONPER que justifica su accionar.		Seguir velando por su cumplimiento.	X		

Escenario Político	Porcentaje de probabilidad para el cumplimiento de planes institucionales.	La END y las leyes y normativas que regulan la administración pública favorecen la elaboración y alineación de la planificación institucional.	La falta de continuidad del Estado incide en el cumplimiento de los planes institucionales. Esto se convierte en rezago y en un reinicio de la definición de lineamientos estratégicos.	Mantener alineada la perspectiva estratégica a la END y al cumplimiento de leyes y normativas que regulan la administración pública.	X	
Requerimientos de los órganos rectores del Estado	Porcentaje de regulaciones que favorecen la institucionalización.	Existe un conjunto de leyes y normativas que regulan la administración pública a través de los órganos rectores del Estado, orientadas a promover 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 misión, visión y estrategias del FONPER están vinculadas a los Ejes 1, 2 y 3 definidos en la END, a través de acciones relacionadas al Fortalecimiento institucional y a la inversión de sus recursos en proyectos que impactan el desarrollo social y económico del país.			X	

Económicas:									
Recursos Financieros	Disponibilidad de recursos financieros para el logro de planes institucionales.	El FONPER es una institución que administra recursos propios provenientes de los dividendos que recibe de la participación accionaria del Estado en las empresas capitalizadas, lo que le permite el cumplimiento de los planes institucionales.						X	
Macroeconomía	Índice de Estabilidad macroeconómica	A pesar de los desafíos a nivel mundial (pandemia Covid-19 y sus efectos), en el año 2022 la República Dominicana logró un crecimiento de 4.9% del PIB, así como una reducción de la inflación interanual en 181 puntos básicos.			Velar porque las empresas capitalizadas puedan aprovechar las condiciones macroeconómicas existentes como oportunidad para su expansión.			X	
Inversión	Índice de riesgo país	Las empresas calificadoras de riesgo país ubican a la RD en un nivel de riesgo "BB", lo que favorece la obtención de financiamientos a tasas competitivas.			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 a más de RD\$115,153,894,709. Este impulso puede ser aprovechado por las empresas capitalizadas.	Actualmente no se están realizando transacciones de acciones.	Apoyar y promover en las empresas capitalizadas, iniciativas que aprovechen las posibles ventajas para la adquisición de bonos.	X
Tecnológicas:					
Softwares	Porcentaje de automatización de procesos.	El FONPER ha llevado a cabo un amplio programa de modernización de la tecnología, lo que incluye: infraestructura tecnológica, adquisición e instalación de softwares y fortalecimiento de la ciberseguridad. El 50% de los procesos del FONPER están automatizados.	El 50% de los procesos del FONPER no están automatizados, generando con ello ineficiencias en la entrega oportuna de servicios.	Realizar un inventario de los procesos automatizables y determinar la pertinencia, costo-beneficio y oportunidad para la adquisición de sistemas para su implementación.	X

7.2 Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas.

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS							
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							
Vivienda	Pertinencia de la Vivienda	Se está invirtiendo en la construcción de viviendas económicas, lo que mejora la calidad de vida de los beneficiarios.			X		
	Porcentaje de Satisfacción	Las personas agradecen y valoran el cambio de vida que produce tener una vivienda digna.			X		
	Porcentaje de Cobertura	La institución está cumpliendo con la terminación y entrega del 100% de viviendas en proceso de ejecución.			X		
Industrias	Pertinencia de la Industria	Se está invirtiendo en el desarrollo de proyectos de producción, como taller textil y panaderías.			X		

	Porcentaje de Satisfacción	Las comunidades beneficiarias agradecen y valoran el impacto que producen los proyectos de producción en el desarrollo económico local.			X		
	Porcentaje de Cobertura	La institución está cumpliendo con la terminación de obra, equipamiento y entrega del 100% de proyectos de producción en proceso de ejecución.					
Planes y políticas							
Planificación Institucional	Porcentaje de Implementación de los planes elaborados.	Se implementa alrededor de un 90% de lo que se planifica.	No existe un sistema automatizado efectivo para el seguimiento, monitoreo y evaluación de planes.	Implementar un sistema automatizado de gestión y evaluación que incluya: seguimiento, monitoreo y evaluación, que facilite implementar sistema de consecuencias.	X		
Políticas Institucionales	Nivel de actualización de las Políticas Institucionales.		Existe un manual de políticas procesos y procedimientos, elaborado en el año 2019, que debe ser revisado, actualizado y aprobado.	Realizar una actualización de las políticas Institucionales, elaborando manuales acordes con los requerimientos actuales.	X		

	Porcentaje de colaboradores evaluados por competencia.		Actualmente los colaboradores no están siendo evaluados por competencias.	Complementar la evaluación del desempeño adicionando la evaluación por competencias.	X	
Imagen Institucional						
Percepción sobre imagen del FONPER	Porcentaje de valoración de la imagen del FONPER en el público externo e interno.		No se ha medido la percepción externa sobre la imagen del FONPER.	Seleccionar y aplicar un método de medición de la percepción externa sobre la imagen del FONPER.	X	
Gestión y Liderazgo:						
Capacidad de Liderazgo de los Directivos	Porcentaje de directivos con capacidad para liderar	La percepción de los colaboradores sobre la capacidad de liderazgo arrojó un 86% de satisfacción, según encuesta de clima 2021.		Continuar capacitando para el desarrollo de liderazgo en los Directivos.	X	
	Nivel de motivación de los colaboradores e identificación con la institución.	En todos los niveles de la institución se percibe un buen nivel de motivación e identificación, evidenciado en los resultados de evaluación de desempeño y resultados de evaluación del POA 2022. Existe una política de reconocimiento laboral aprobada y socializada.			X	

Infraestructura física y tecnológica	Página Web	Porcentaje de actualización de la página web.	La institución cuenta con certificación NORTIC A2, expedida por la OGTIC, la cual regula las estructuras de las páginas web y las informaciones requeridas. Las evaluaciones del Subportal de transparencia por la DIGEIG, arrojan un resultado promedio de 87%.			Actualizar la estructura de la página web, acorde con los lineamientos de la OGTIC.	X		
Tecnología Móvil		Nivel de cobertura del ancho de banda.	La institución cuenta con fibra óptica instalada, lo que efficientiza la rapidez de la Data.			Realizar evaluaciones continuas de las ofertas del ancho de banda.			
Data Center		Porcentaje de uso del Data Center	Mantiene el funcionamiento tecnológico de manera satisfactoria.			Mantenimientos continuos y actualización de los equipos.			
Infraestructura de redes		Velocidad de comunicación de punto a punto.	Contamos con cableado estructurado y certificado.				X		
Automatización de los procesos.		Cantidad de procesos definidos y automatizados.	El 50% de los procesos del FONPER están automatizados.			Realizar una actualización de los procesos y procedimientos acordes con los requerimientos actuales.	X		

Sostenibilidad Financiera	Gestión y administración de recursos.	Índice de ingreso percibido sobre lo planificado	Se ha mejorado su planificación e inversiones financieras.		Optimizar la rentabilidad de recursos percibidos.	X		
		Índice de recursos invertidos sobre lo planificado.	La liquidez de la institución permite una eficiente ejecución de su planificación.		Actualizar y enriquecer la planificación inicial según nuevos requerimientos.	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 auditoría interna de la CGR.		Mantener cumplimiento y actualización en cuanto a las disposiciones emitidas por la CGR.	X		
	Compras y contrataciones	Porcentaje de Cumplimiento de la Ley de compras 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		Porcentaje de mantenimientos preventivos y correctivos programados realizados a infraestructura, mobiliario y equipos.	Se implementan planes de mantenimiento preventivo y correctivo asegurando un adecuado funcionamiento de equipos y proporcionando condiciones físicas adecuadas.	El edificio que aloja las oficinas del FONPER es muy antiguo, por lo que requiere constantes y costosos mantenimientos.	Fortalecer plan preventivo para mantener en óptima calidad y satisfacción de los colaboradores.		X	

Almacén	Nivel de capacidad y volumen de ocupación actual de almacenaje.	Contamos con el espacio suficiente para almacenar y para la recepción de materiales y equipos.		Evaluar periódicamente la necesidad de espacio.	X	
----------------	---	--	--	---	---	--

VIII. 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.
- Inversión en Proyectos de Desarrollo.
- 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, en apoyo a las políticas públicas del Estado Dominicano y contribuyendo a la erradicación de la pobreza.
- 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.

IX. 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
"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 2.5. Vivienda digna en entornos saludables.	2.5.1 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 accesibilidad universal para las personas con discapacidad físico-motora.	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 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.	MARCO ESTRATEGICO del FONPER Misión Garantizar la inversión de las empresas reformadas y contribuir al desarrollo del país, mediante la gestión efectiva de la participación accionaria del Estado.
			3.1.2 Consolidar una gestión de las finanzas públicas sostenible, que asigne los recursos en función de las prioridades del desarrollo nacional y propicie una distribución equitativa de la renta nacional.	3.1.2.5 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.		
	Eje 3: Una Economía Sostenible, Integradora y Competitiva.	3.1 Economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de forma competitiva en la economía global.	3.1.3 Consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y profundo que apoye la generación de ahorro y su canalización al desarrollo productivo.	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 integradas al proceso de supervisión bancaria, tomando en cuenta la especificidad de su tamaño y naturaleza.	Objetivo 2 Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	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.
				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 8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	

X. 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 Esperados	Productos
	Gestión Patrimonial	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. Revisión de aspectos corporativos y legales sobre las empresas capitalizadas. Ejecutar un programa de seguimiento al riesgo o cambio del patrimonio de las empresas capitalizadas.
	Inversión en Proyectos de Desarrollo.	Mejorar la calidad de vida de la población meta, en apoyo a las políticas públicas del Estado Dominicano y contribuyendo a la erradicación de la pobreza.	Inversión en proyectos de construcción de infraestructura	Satisfechos los requerimientos demandados para la construcción de infraestructura.	Construcción y equipamiento de proyectos en ejecución.

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	Planes institucionales.
				Monitoreo y evaluación de planes.
				Políticas, procesos y procedimientos.
				Revisión y fiscalización administrativa y financiera.
		Innovación y Gestión del Cambio	Mejorado el desempeño institucional y desarrollado el sentido de identidad y orgullo del personal de la institución.	Soporte legal a procesos institucionales.
				Desarrollo de actividades que promueven valores, la integración y sentido de identidad y pertenencia.
		Fortalecimiento de la Gestión Humana	Mejorado el desempeño laboral.	Desempeño Individual del personal.
				Plan de Capacitación del personal del FONPER para contribuir en la mejora de su desempeño laboral.
				Reclutamiento y selección de personal
				Inducción de personal.
				Bienestar físico y mental de los colaboradores.
				Monitoreo y Control del Clima Organizacional.
				Gestión de Compensaciones y beneficios.

					Desembolsos realizados oportunamente de acuerdo con normas establecidas por CGR.
					Elaboración de estados financieros según las normas internacionales de contabilidad para el sector público (NICSP).
					Registro y control de los activos fijos del FONPER.
					Estados financieros según las normas de la DIGECOG.
					Reportes estadísticos requeridos por el Ministerio de Hacienda.
					Transparencia en el suministro de información.
					Fortalecimiento de la Comunicación Interna.
				Plan de Imagen y posicionamiento Institucional	Reconocida la gestión del FONPER como eficiente y transparente

XI. Matrices de Resultados, Indicadores y Metas al 2023.

PLAN ESTRATEGICO 2023-2026

TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

(2023-2026)

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			
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicadores	Linea base	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma			
								Años	Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos
								2023	2024	2025	2026
Optimizar el sistema de fiscalización de las empresas capitalizadas.	Optimizada y mejorada la Gestión Patrimonial	Porcentaje de recomendaciones operativas, financieras y legales.	100%	100%	Informes Financieros y Operativos resultado de la fiscalización.	Dirección Gestión Patrimonial	Comité de Gestión Patrimonial	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de recomendaciones con seguimiento.	100%	100%	Informe de seguimiento.			100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de beneficios recibidos sobre presupuestados	100%	100%	Informes Financieros			100%	100%	100%	100%
Programa de custodia y preservación del patrimonio de la empresa capitalizadas	Preservado el valor económico de las empresas capitalizadas.	% Riesgo con propuesta para su mitigación	100%	100%	Análisis de Estados Financieros, informes financieros.	Dirección Gestión Patrimonial	Comité de Gestión Patrimonial	100%	100%	100%	100%

FONPER														
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS														
PLAN ESTRATEGICO 2023-2026														
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)	Linea base	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma				Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos
								Años	2023	2024	2025			
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% de ingresos presupuestados	Estados financieros y ejecución presupuestaria	DAF	Divisiones 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	DAF	Divisiones 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 cumplimiento con las normativas de la Ley para efectuar pagos.	100% de cumplimiento de normativas.	100% de pagos cumplen con las normativas	Estados financieros y ejecución presupuestaria	DAF	Divisiones Contabilidad, Presupuesto y Tesorería	100%	100%	100%	100%	Coordinación con las diferentes áreas	Que las empresas obtengan los beneficios esperados y mejoren su gasto operativo.	
		% de gastos operativos cubiertos, según presupuesto	100% de los gastos operativos cubiertos	100% de los gastos operativos cubiertos	Estados financieros y ejecución presupuestaria	DAF	Divisiones 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.	
Plan de Imagen y posicionamiento Institucional	Reconocida la gestión del FONPER como Eficiente y Transparente.	% de inversión en proyectos realizados, según presupuesto.	50% de los proyectos realizados sobre lo presupuestado	100% de la inversión presupuestada	Estados financieros y ejecución presupuestaria	DAF	Divisiones 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.	
		Porcentaje de valoración de la imagen del FONPER en el público externo	0%	70% de avance en la aplicación de un método de valoración de la percepción	Informes de avance	Departamento de Comunicaciones	MAE / DAF					Contratación de servicio para la aplicación de método de medición	Cambio en lineamientos gubernamentales e institucionales	
		Porcentaje de valoración positiva del público interno	50%	90%	Resultados de encuestas de evaluación.	Departamento de Comunicaciones	Oficina Libre Acceso a la Información y Recursos Humanos	60%	70%	80%	90%	Resultados encuesta de clima laboral. Realización y evaluación de actividades de motivación y concientización.	Desinterés de los colaboradores.	