

**BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**  
**DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO**  
**EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2014-2017**  
**INFORME EJECUTIVO, Diciembre 2014**



Dando continuidad a la administración estratégica de esta Institución, hemos iniciado un nuevo plan para el periodo 2014-2017, en procura de continuar con el cumplimiento de la misión de mantener la estabilidad de precios, la eficiente regulación del sistema financiero y el adecuado funcionamiento de los sistemas de pago; y, al cierre del primer año, los indicadores de gestión nos permiten aseverar el cumplimiento de las metas propuestas para el año, con logros alcanzados de 100% en los indicadores de resultados y en el nivel de cumplimiento del Portafolio de Proyectos equivalente al 96%. Por lo cual, podemos asegurar que la Institución ha realizado una gestión exitosa durante este periodo, mediante la alineación de los objetivos en una relación causa-efecto a lo largo de las perspectivas estratégicas.

***Perspectiva Cliente (Objetivos 1 y 2):*** Corresponde a los objetivos “*Mantener la estabilidad de precios*” y “*Promover la estabilidad y fortalecimiento del Sistema Financiero y la eficiencia del sistema de pagos*”.

Durante este primer año de ejecución del PEI, los indicadores *Expectativas de Inflación*, *Inflación Subyacente* y *Tasa de Inflación*, se mantuvieron dentro de los rangos aceptados, cumpliéndose así con el objetivo de “Mantener la estabilidad de precios”, con crecimiento de la economía por encima del nivel potencial.

Cabe destacar, que la reducción del grupo transporte en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), debido a la incidencia de la baja en los precios internacionales del petróleo, y las medidas oportunas de política monetaria realizadas por el Comité de Mercado Abierto (COMA), fueron algunos de los factores que favorecieron la disminución de la tasa de inflación durante el año 2014.

Asimismo, se incorporaron modelos para mejorar el análisis coyuntural de la economía dominicana, como es el modelo econométrico que sustenta el Indicador Compuesto de Crecimiento de la República Dominicana, y el estudio preliminar para la inclusión de los puestos de bolsa en las estadísticas monetarias y financieras, con las posibles implicaciones y beneficios.

Se realizaron diversas estimaciones de varios modelos de proyección para la inflación mensual total y subyacente, como el Modelo Autorregresivo Integrado de Media Móvil (SARIMA, por sus siglas en inglés) resultando con alto nivel de precisión en comparación al dato observado a final de cada mes; así como, modelos factoriales de pronósticos del PIB, por el enfoque de oferta.

Se compiló de manera preliminar las estadísticas de los componentes de la Cuenta Satélite de Turismo (CST) para ser actualizadas tomando como base del cálculo el año 2007. Además, se efectuaron estimaciones de modelos para la llegada de extranjeros no residentes, por destino de procedencia, utilizando los determinantes fundamentales de tipo de cambio real bilateral, ingreso real, habitaciones hoteleras disponibles, entre otros.

Para la realización del estudio económico sobre las transacciones económicas con Haití que permitan mejorar las estadísticas, se llevaron a cabo reuniones con el Centro de Exportación e Inversión (CEI-RD), Dirección General de Aduanas (DGA), Oficina Nacional de Estadística (ONE) y Consejo Nacional de Zonas Francas.

De acuerdo a los lineamientos del Sexto Manual de Balanza de Pagos (MBP6), del Fondo Monetario Internacional (FMI), se revisó y se elaboró la balanza de pagos y la Posición de Inversión Internacional (PII). Se ejecutaron análisis de coyuntura de la situación actual de los precios del petróleo y su posible efecto en la factura petrolera del país. Se elaboró y publicó el documento metodológico y cuadros estadísticos de la Posición de Inversión Internacional de acuerdo a estos.

Con la publicación de un estudio a los flujos de remesas, se efectuó un cambio de fuente de información, para mejorar las estadísticas y ampliar su cobertura, a través de una nueva metodología de recolección de datos denominado Sistema de Notificación de Transacciones Internacionales (SNTI)

Se elaboraron varios reportes, tales como los, "Debate Económico Internacional (DEI)", en los cuales se presenta un análisis sobre la coyuntura internacional actual. Asimismo, se realizó la

publicación y puesta en circulación del libro "Análisis de Coyuntura Internacional (ACI)" Tomo I, el cual contiene sesenta ensayos que analizan el impacto del entorno internacional sobre las principales variables del sector externo dominicano; y se realizaron publicaciones diarias sobre el comportamiento del Riesgo-País (EMBI) y Calificación Deuda Dominicana, y del reporte denominado "Reporte de Indicadores Económicos (RIE)".

Para fortalecer los mecanismos de coordinación de políticas económicas a nivel ministerial con el Gobierno Central, se sostuvieron reuniones con el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo para revisar las políticas económicas; y, en el ámbito del Comité de Deuda Pública, se conformó un subcomité de coordinación de políticas macroeconómica.

Igualmente, se realizaron reuniones con el Representante del Tesoro de los EUA, contratado por el Ministerio de Hacienda, así como, con las empresas internacionales calificadoras de riesgos: Standard & Poors (S&P), Moody's y Fitch y el equipo técnico del Banco Central. Con la empresa S&P se logró mejorar la percepción de la economía de la República Dominicana, y, con la Agencia Fitch, posterior a dicha reunión, se mejoró la calificación de riesgo del País.

Con miras a promover políticas que favorezcan la inclusión financiera, fueron presentados al público en general, en noviembre del 2014, los resultados de la 1ra. Encuesta de Cultura Económica y Financiera de la República Dominicana 2014.

Durante el primer semestre del 2014, se realizó la publicación de la nueva serie del Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE), con mayor cobertura de la producción nacional y adoptando las mejoras metodológicas propuestas por los organismos internacionales expertos en el tema; igualmente, se publicaron las nuevas series anuales y trimestrales de Cuentas Nacionales referenciadas al año 2007, donde se obtiene el Producto Interno Bruto (PIB) por el enfoque de la producción y PIB por el enfoque del gasto. Estas series presentan una mayor cobertura y la adopción de mejoras metodológicas.

En relación al Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR), se registró un crecimiento de los participantes externos en la tasa del monto liquidado en el Sistema LBTR.

Se formalizó el Acuerdo de Cooperación para la Preservación y Fortalecimiento de la Estabilidad Financiera Regional entre Gobernadores de Bancos Centrales de Centroamérica y República Dominicana, y Superintendentes de Bancos de Centroamérica, Panamá, Colombia y República Dominicana.

Para cumplir con la Ley de Cumplimiento Fiscal de Cuentas Extranjeras (FATCA, por sus siglas en Inglés), mediante la cual el gobierno norteamericano requiere a las entidades financieras de todo el mundo, identificar y reportar las inversiones que los contribuyentes norteamericanos tienen fuera de su país, técnicos de los Departamentos de Estabilidad y Regulación Financiera e Internacional, participaron en el proceso de elaboración del Acuerdo FATCA, presentado ante el Tesoro de los Estados Unidos para alcanzar la categoría de Acuerdo en Sustancia.

Para promover políticas tendentes a favorecer la inclusión financiera, a través de bancarización educación financiera y otros mecanismos del Sector Financiero, se organizó "La Semana Económica y Financiera" donde participaron las Entidades de Intermediación Financiera, colegios, escuelas, y público en general; y, producto de dicha actividad, la República Dominicana, representada por el Banco Central, ganó el Global Money Week Award 2014, región Las Américas y El Caribe, otorgado por la fundación Child & Youth Finance International, por la excelencia en la organización de dicho evento y la amplia convocatoria.

Cabe destacar que los Departamentos de Sistemas de Pagos, Emisión y Custodia, Estabilidad y Regulación Financiera, entre otros, participaron en calidad de docentes, impartiendo charlas y talleres sobre temas relacionados a la Misión del Banco Central.

***Perspectiva de los Procesos (Objetivos 3, 4 y 5):*** En esta Perspectiva se agrupan los objetivos “Optimizar la ejecución de las operaciones monetarias y cambiarias”, “Incrementar la efectividad de la regulación y la vigilancia de los sistemas financieros y de pago”, “Mantener niveles efectivos de comunicación, transparencia y gobernabilidad institucional”.

Para optimizar la ejecución de las operaciones monetarias y cambiarias, se evaluaron las propuestas de las plataformas electrónicas de Bloomberg y Sistema de Operaciones Electrónicas (SIOPEL), a los fines de desarrollar un sistema electrónico de compra y venta de divisas.

Se aprobó y se puso en vigencia la modificación al Reglamento de Sistemas de Pagos. Se participó en las diferentes plenarias de la Semana de Pagos organizada por el Banco Mundial, el CEMLA y la FED; y se ofreció una pasantía sobre Sistemas de Pagos en la RD a técnicos del Banco Central de Guatemala.

Se logró la elaboración de un Acuerdo de Cooperación para la Preservación y Fortalecimiento de la Estabilidad Financiera Regional en el marco de la Reunión Conjunta del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO) y el Comité de Estudios Jurídicos del Consejo Monetario Centroamericano (CMCA).

Asimismo, el proyecto de Ley de Sociedades de Garantías Recíprocas, fue aprobado por la Junta Monetaria y remitido al Poder Ejecutivo para su consideración. Se evaluó y sometió a la aprobación de consulta pública la propuesta de modificación al Reglamento de Protección al Usuario de los Servicios Financieros; y fue aprobado el Reglamento de Microcréditos, que posibilitará a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) un mayor acceso al crédito y en mejores condiciones.

Para continuar con los niveles efectivos de comunicación interna, se ha mantenido actualizado el portal interno del Banco, de acuerdo a los requerimientos establecidos. Asimismo, en cumplimiento a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, se publicó en la página web del Banco Central, las informaciones correspondientes.

Para mantener una adecuada imagen institucional y promover el conocimiento sobre el quehacer del Banco Central y el alcance de la economía, se realizó la 3era. Competencia Académica "Economistas del Futuro", dirigida a estudiantes de último nivel de bachillerato. Se realizó el IV Seminario Internacional de Comunicación, dirigido a miembros de los medios de comunicación, estudiantes de las universidades, directores de medios, relacionadores públicos de entidades financieras públicas y privadas, entre otros interesados; y se puso a circular el folleto "Los Pérez y la estabilidad Financiera", dirigido a un público infantil, siendo parte de una colección de folletos populares educativos.

Igualmente, se llevó a cabo el concurso anual de economía, para promover la investigación y el análisis de la problemática económica nacional; y se realizaron varias publicaciones de autores dominicanos en apoyo a nuestra cultura e identidad.

Para fortalecer los programas de Responsabilidad Social, el Voluntariado Bancentraliano, hizo entrega de casas a familias de escasos recursos en Cabayona. Conjuntamente, se instaló una torre de comunicación y radios inalámbricos en el Salto de Jima, para ser utilizados por los Guías que laboran en dicho monumento. Se realizaron jornadas de siembra en la cuenca alta del Río Ozama, Sierra de Yamasá, provincia Monte Plata; y se donaron bibliotecas en las escuelas: "Multigrado Innovada Salomé Ureña" e "Ingenio Amistad", en Imbert, Puerto Plata.

Durante el año 2014, la comunicación digital tuvo un desempeño muy destacado y favorable, se implementó una estrategia en materia de branding, que contribuyó a fortalecer la transparencia, a través del uso intensivo de las redes sociales, haciendo uso de las cuentas institucionales en: Facebook, Youtube, Twitter y Livestream.

Además, se consolidó un plan de contenido diario para los canales de comunicación digital, se unificó la línea gráfica e imagen para la página web institucional y las cuentas de redes sociales; a la vez se homogenizaron los perfiles en las mismas. Colocación de publicidad en los medios de comunicación. Creación de campañas puntuales (institucional y nueva familia de billetes) y transmisiones en vivo de algunas actividades.

Se realizó el "IV Seminario Internacional de Comunicación" organizado por el Programa Aula Central, enfocado este año en la *Comunicación Digital: Retos y Desafíos*, con la finalidad de formar y concienciar sobre las buenas prácticas en la materia; y fortalecer su uso, como herramientas de apoyo a los objetivos institucionales.

Durante el primer semestre del 2014, se elaboró un estudio de factibilidad y se realizó una propuesta para el posible uso de los bonos de recapitalización en las operaciones de política monetaria.

Durante todo el año 2014, todas las emisiones estandarizadas del BCRD fueron colocadas mediante subastas públicas competitivas, contribuyendo al desarrollo del mercado secundario, y dichas emisiones también fueron anotadas en cuenta en Depósito Centralizado de Valores, S. A.

(CEVALDOM). Asimismo, se realizaron evaluaciones a partir de investigaciones económicas para valorar la efectividad de las operaciones del BCRD en las operaciones del mercado spot, así como con Certificados Especiales de Inversión.

En miras a ampliar la cooperación con otros organismos y bancos centrales para continuar adoptando mejores prácticas de gestión, se participó en el Taller Regional organizado por el Centro Regional de Asistencia Técnica de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC) sobre los Aspectos Metodológicos y Usos Analíticos de las Estadísticas Monetarias y Financieras. Igualmente, se asistió a las reuniones de cooperación interinstitucional con organismos locales para el fortalecimiento de la producción de estadísticas económicas así como para compartir las mejores prácticas en las labores estadísticas.

De igual manera, se apoyó a los Bancos Centrales de Guatemala y Honduras en las pruebas de sus sistemas. Se participó en la reunión de Contadores de Banca Central exponiendo la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) del BCRD, en el Comité de Auditoría del Consejo Monetario Centroamericano (CMCA). Se logró la elaboración de un Acuerdo de Cooperación para la Preservación y Fortalecimiento de la Estabilidad Financiera Regional en el marco de la reunión conjunta del Consejo Centroamericano de Superintendentes de Bancos, de Seguros y de Otras Instituciones Financieras (CCSBSO), y el Comité de Estudios Jurídicos del Consejo Monetario Centroamericano (CMCA).

Por otro lado, a principio de año fueron recibidas en esta Institución la visita de tres funcionarias del Banco Central de Nicaragua para realizar una pasantía en materia de sistemas de gestión de planificación, proyectos y presupuestos, para conocer nuestros procesos de formulación, seguimiento y control, y evaluación; así como, procedimientos, metodologías y sistemas informáticos, correspondientes.

En materia de desarrollo y promoción de nuevos instrumentos financieros para la cobertura de riesgos, se realizaron análisis comparativos sobre normativas de derivados en otros países. De igual modo, se presentaron recomendaciones para fomentar la disposición de las entidades de ofrecer instrumentos de cobertura, y se elaboró un informe y presentación de la Evaluación de los contratos Forward de Divisas en las operaciones cambiarias que actualmente se realizan.

***Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Objetivo6):*** Correspondiente al objetivo “Incrementar el nivel de eficiencia operacional, del capital humano y tecnológico”.

Por su contribución a la gestión estratégica de la Institución, la Oficina del Portafolio de Proyectos Banco Central de la República Dominicana (PMO-BCRD) fue elegida como finalista en el “2014 PMO Awards”, certamen mundial que premia las mejores Oficinas de Gestión de Proyectos, organizado por el Project Management Institute (PMI), en el marco del Simposio Internacional de Oficinas de Proyectos realizado el pasado 17 de noviembre en la ciudad de Miami, Estados Unidos de América. La PMO-BCRD, ha sido la primera organización de Latinoamérica en recibir la distinción en los 9 años de creación del premio, y compartió los honores de finalista con la firma DTE Energy, de Michigan, mientras que el premio recayó en la compañía WellPoint Healthcare, subsidiaria de Americorp USA (empresa #39 del grupo Fortune 500).

En tal sentido, los méritos destacados de la PMO-BCRD han sido su contribución en la definición e implementación de un marco metodológico de planificación estratégica y operativa para el alineamiento de las políticas hacia los objetivos estratégicos definidos por la Organización, con un portafolio de proyectos alineados a las metas estratégicas, que fueron realizados en forma sobresaliente por toda la Institución, lo que coadyuvó al restablecimiento de la estabilidad macroeconómica y financiera del país, tras la crisis bancaria de 2003.

Así mismo, promoviendo las buenas prácticas de dirección de proyectos para hacer más eficiente el uso de los recursos en el país, el BCDR a través de su PMO, impulsó y apoyó la formación del Capítulo PMI de la República Dominicana, y como parte de su responsabilidad social, también ha mostrado y documentado sus buenas prácticas, haciéndolas visibles mediante asesorías, conferencias y escritos en revistas, que sirven para el establecimiento, mejoramiento y lecciones aprendidas para otras oficinas de proyectos en la nación, tanto gubernamentales como del sector financiero. Además, ha ofrecido conferencias en congresos internacionales de proyectos organizados por el PMI y el CEMLA, donde interesados tanto locales como extranjeros, se han enriquecido de las experiencias acumuladas durante estos años.

En otro orden, se creó el Sistema Institucional de Archivos del Banco Central, para su incorporación al Sistema Nacional de Archivos y se designó la Comisión de Evaluación Documental de la Institución, bajo el Proyecto de “Adecuación de la Gestión Documental del BCRD a la Ley General de Archivos No, 481-08, y su Reglamento de Aplicación Decreto No,129-10”, a fin de crear los mecanismos necesarios que garanticen la custodia de los archivos y la gestión de los documentos del Banco, desde su origen o recepción, hasta su disposición

final, conforme a las políticas y normativas descritas en la referida Ley y su Reglamento de Aplicación.

En este sentido, es importante destacar, que el Archivo General de la Nación (AGN), seleccionó al Banco Central en el proyecto piloto para consolidar este Sistema por los avances mostrados en la gestión documental. Este piloto incluye, entre otros aspectos, asistencia constante de técnicos del AGN, supervisión de las áreas de archivo y formación profesional.

Se concluyó con la evaluación de riesgos para varios departamentos, destacando los riesgos más relevantes asociados a los procedimientos que se ejecutan. De igual forma, se trabajó en el proceso de empalme para los macroprocesos identificados como críticos para la Institución.

En el área de la Tecnología, se alcanzó el primer lugar en el ranking de las instituciones oficiales que mejor utilizan las tecnologías de la información y comunicación e implementan el gobierno electrónico en el Estado Dominicano, otorgado por la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información (OPTIC).

Para incrementar el nivel de eficiencia del capital humano, se inició la implementación de una aplicación para utilizar pruebas basadas en valores, y se cumplió con el Plan de Capacitación al Personal. Se finalizaron las actividades y los ciclos de pruebas en los sistemas correspondientes al Plan de Carrera y Sucesión para dar inicio a la implementación del mismo en el año 2015.

Se destaca en este objetivo la Certificación Internacional en Continuidad, que otorga el Business Continuity Institute (CBCI), y que obtuvieron miembros de la Oficina de Gestión de Riesgo y Continuidad de este Banco Central (OGRC). Dicha Oficina también asesoró al personal del Consejo del Poder Judicial para la elaboración de su Plan de Desastres y otros temas de Continuidad.

***Perspectiva Financiera (Objetivo7):*** Correspondiente al objetivo “*Optimizar la Gestión Financiera Interna*”.

Para avanzar con el proceso de recapitalización del Banco Central, al finalizar el año 2014, el déficit cuasifiscal del BCRD alcanzó 1.48% del PIB. Por un lado, los ingresos corrientes presentaron una mejoría respecto del año anterior, hasta representar 0.8% del PIB. Este resultado estuvo explicado principalmente por mayores ingresos por rendimientos sobre reservas internacionales y por intereses recibidos por concepto de la Ley de Recapitalización del BCRD (No. 167-07), y por el otro lado, los gastos corrientes se incrementaron hasta 2.2% del PIB, motivado por el aumento de los intereses pagados sobre operaciones de mercado abierto, los cuales al 31 diciembre de 2014 asciendieron al monto de RD\$10,180 millones.

En otro orden, para mantener las mejores prácticas en la gestión de reservas internacionales, se recibió una visita del Banco Mundial para implementar un modelo de riesgo crediticio en el portafolio de reservas internacionales utilizando como base Basilea II/III.

Durante este año se mantuvo el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria velando por el cumplimiento de los Lineamientos Presupuestarios emanados de la Junta Monetaria y de las medidas de austeridad establecidas por el Poder Ejecutivo.

Se implementó la actualización de la Herramienta de Análisis del Portafolio (PAT2, por sus siglas en inglés). Asimismo, se participó en talleres del Banco Mundial y otras instituciones reconocidas a nivel mundial, relacionados con el manejo de Reservas Internacionales. Se realizó

y aprobó el ejercicio anual de colocación estratégica de activos y rebalanceo de tramos, para readecuar el portafolio de Reservas Internacionales a los lineamientos de la política de inversión y a las perspectivas de mercado que predominaron para este año 2014.

Se firmó un nuevo contrato con la Reserva Federal (FED) que permite tener acceso en línea al balance de las cuentas; autorización al Banco Mundial para suscribir un acuerdo sobre contratos de Futuros de tasas de interés, a los fines de poder utilizar estos instrumentos en el portafolio delegado en administración externa; se aprobaron nuevos instrumentos de inversión para el portafolio de Reservas Internacionales (Notas de Tasa Flotante de EEUU); y, finalmente, se autorizaron nuevas contrapartes para la colocación de depósitos a plazo, a los fines de diversificación y búsqueda de mejores niveles de tasas; así como, la incorporación de nuevos mecanismos de inversión de mercado monetario para incrementar los rendimientos de Reservas.