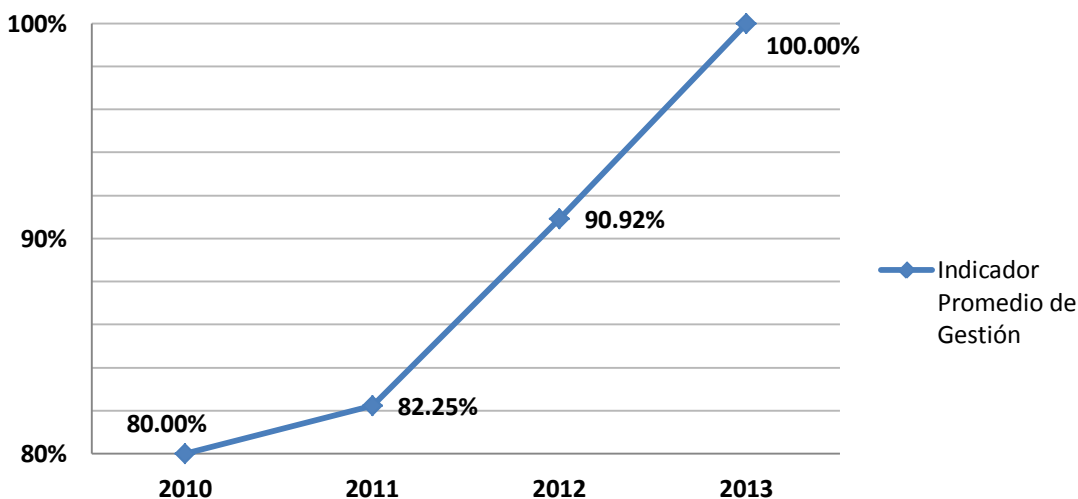


BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA
Departamento de Planificación y Presupuesto
Plan Estratégico Institucional 2010-2013

Informe Ejecutivo, a Diciembre 2013

Al término de cuatro años de implementación del Plan Estratégico Institucional 2010-2013, los logros obtenidos se sitúan dentro de un nivel excelente, en consonancia con un 100% del Nivel de Cumplimiento de las metas propuestas en procura de alcanzar la Visión de Futuro deseada para el mismo período. Podemos aseverar que la Institución ha realizado una gestión exitosa, mediante la alineación de los objetivos logrados en una relación causa-efecto a lo largo de las perspectivas estratégicas.

Plan Estratégico Institucional 2010- 2013
Nivel de Cumplimiento Estratégico, Diciembre 2013



Fuente: BCRD-Reportes de la PMO

Perspectiva Cliente: 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 cuatrenio, se avanzó en el proceso de implementación del nuevo esquema de política monetaria basado en **metas explícitas de inflación**, el registro al cierre de diciembre 2013 fue de 4.3%, tasa interanual promedio, manteniéndose dentro de los límites definidos en la meta de $5.0 \pm 1.0\%$ anunciado por el Banco Central para el año 2013.

En este sentido, se ampliaron y fortalecieron los trabajos de modelación macro-econométrica de las principales variables de la economía dominicana, las encuestas mensuales y trimestrales de expectativas macroeconómicas y empresariales, agregando las expectativas de los agentes privados en el comportamiento de las variables de inflación y crecimiento; y se mantuvo el avance en el desarrollo e implementación de indicadores económicos.

Asimismo, se elaboró una serie de sistemas de pronósticos que tienen como base principal el Modelo de Análisis Macroeconómico Bayesiano (MAMBO), el cual se está utilizando para hacer

las proyecciones de inflación y crecimiento económico usadas en las recomendaciones de política monetaria. Se elaboró un modelo de consistencia macroeconómica y se avanzó en el desarrollo de un modelo de equilibrio general dinámico estocástico. Se publicaron dos ediciones del Informe de Política Monetaria, y se elaboró un nuevo Programa Monetario consistente con el Esquema de Metas de Inflación (EMI).

Durante este período, se realizaron varias reuniones a nivel técnico sobre mercado de deuda pública, déficit cuasi fiscal y la coordinación para el fortalecimiento de los mecanismos de acercamiento y coordinación con las autoridades fiscales, entre política fiscal y política monetaria.

Se revisaron, de forma consensuada con el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, el marco macroeconómico donde se conciliaron las proyecciones de crecimiento económico doméstico, inflación doméstica, tipo de cambio nominal, precios de petróleo y crecimiento de los Estados Unidos (EEUU) para el período 2012-2016.

Igualmente, se mantuvo la estabilidad y fortalecimiento en los sistemas financiero y de pagos. El Sistema de Pagos y Liquidación de Valores de la República Dominicana (SIPARD) continuó su expansión y fortalecimiento, a través del incremento de sus operaciones e incorporación de nuevos sistemas de pago, administradores y participantes. El Sistema de Interconexión de Pagos (SIP), fungiendo el Banco Central como Gestor Institucional y participante, se consolidó como una plataforma electrónica avanzada, segura y eficiente, que permite realizar transferencias de fondos entre los clientes de las entidades bancarias de Nicaragua, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala y República Dominicana.

Se implementó una reforma de cheque en el ámbito operativo, tecnológico y legal, que permitió la puesta en funcionamiento de una nueva Cámara de Compensación Electrónica de Cheques basada en la digitalización y truncamiento del documento físico. Siendo de gran impacto positivo para los usuarios de los servicios bancarios y los agentes económicos en general por la reducción del tiempo de acreditación de los fondos a t+1 en las cuentas de sus beneficiarios.

Para conocer la percepción que las Instituciones Financieras tienen sobre la evolución actual y futura de los préstamos a la economía se creó una Encuesta de Situación de Crédito en el Sistema Financiero Dominicano. En este sentido, se obtuvieron informaciones cualitativas periódicas que permiten al Banco analizar la situación actual del crédito y los cambios que se van presentando en el corto plazo, así como las expectativas que tienen las instituciones financieras sobre el comportamiento de éste.

Para ampliar y mejorar las informaciones sobre las estadísticas de deuda externa del sector privado no financiero, se realizó un Censo y se logró elaborar algunos indicadores que permitirán mejorar los análisis del sector externo. Los datos se presentan en formatos predeterminados por el FMI, lo cual forma parte de los estándares internacionales para estas estadísticas, también permite hacer comparaciones con otros países y tanto las Autoridades como los Agentes Económicos dispondrán de estadísticas oportunas para sus análisis y la toma de decisiones.

En relación a los indicadores económicos, se continúa avanzando con su desarrollo e implementación, como es el caso del Índice de Precios al Consumidor (IPC), con el cambio de año base para obtener la canasta familiar acorde al tiempo presente; el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE), que permite conseguir informaciones oportunas para la toma de decisiones de carácter económico; y para el Sistema de Cuentas Nacionales, se ha elaborado la Encuesta Económica que se aplica a las empresas para la obtención de informaciones básicas del

sector, la elaboración de las cuentas de los sectores institucionales y de la producción de actividades económicas, entre otras. Se ha completado el cálculo del tipo de cambio real multilateral y el tipo de cambio real multilateral de competitividad.

Otras aportaciones efectivas para la estabilidad de precios fueron las realizadas por el Comité de Mercado Abierto (COMA) con la toma de decisiones oportunas sobre política monetaria, basados en el monitoreo y recopilación diaria y semanal de informaciones sobre indicadores macroeconómicos del entorno internacional y nacional; igualmente, se continua con la ejecución de las operaciones de divisas para evitar la volatilidad de la tasa de cambio.

Para soportar la toma de decisiones, se elaboraron diferentes informes y análisis entre los que se encuentran: los Informes de Análisis de Coyuntura Internacional (ACI), los Informes de Foro Académico Internacional (FAI) y el Reporte de Indicadores Económicos (RIE). Al igual que documentos metodológicos sobre la adopción del Sexto Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional del FMI (MBP6) para la elaboración de la Balanza de Pagos a implementarse a partir de 2014.

Perspectiva de los Procesos: En esta Perspectiva se agrupan los objetivos “*Optimizar la ejecución de las operaciones de mercado abierto*”, “*Hacer más eficientes las operaciones cambiarias*”, “*Incrementar la efectividad de la regulación y la vigilancia de los sistemas financiero y de pagos*” e “*Incrementar la transparencia y rendición de cuentas*”.

En cuanto al nivel de efectividad en la regulación financiera y de pagos, la misma se ha logrado; y para ello, se realizaron las adaptaciones de nuevos reglamentos y normativas.

En este sentido, se implementó el nuevo Sistema de Automatización de Subasta de Valores del Banco para las operaciones de mercado abierto, por lo que, se elaboraron y aprobaron procedimientos e instructivos sobre anotación en cuenta para las nuevas emisiones de valores del Banco, con el fin de promover un mayor desarrollo en el mercado secundario. A tales fines, se han anotado en cuenta el 100% de las nuevas emisiones de valores, y un 18.55% de la cartera total de valores en circulación.

En cuanto a hacer más eficiente las operaciones cambiarias, se continúa evaluando diferentes alternativas y los requerimientos necesarios para este tipo de negociaciones; se cuenta, con una serie de normativas que regulan el funcionamiento de dichas plataformas; para lo cual, el Banco Central de la República Dominicana (BCRD) ha establecido el andamiaje jurídico necesario y ha modificado el Instructivo sobre las Operaciones de las Plataformas Electrónicas de Negociación de Divisas, reenfocando normas, procedimientos operativos y condiciones tecnológicas que regulan la administración de las mismas, con la finalidad de que las operaciones transadas no sean realizadas bajo la modalidad de “ciego o semiciego” para el BCRD.

Para incrementar la efectividad en la regulación financiera, fueron aprobados por la Junta Monetaria, el Reglamento de Subagente Bancario y el Reglamento de Tarjeta de Crédito.

Para cumplir con la transparencia institucional y mantener a la población mejor informada, se reestructuró la página Web conforme al formato de un banco central en metas de inflación y se mantienen los datos actualizados. Se facilitó de forma oportuna, informaciones y estadísticas económicas al público en general y a los agentes económicos para la toma de decisiones, mediante la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública, de acuerdo con la Ley No. 200-04.

También se contribuyó en esta Perspectiva con el desarrollo de seminarios y talleres relacionados a la *educación económica y financiera* dirigidos a diferentes sectores de la sociedad dominicana, tales como: niños, jóvenes, periodistas, editores, periodistas económicos, y directores de comunicación de instituciones públicas y privadas del área de economía y finanzas; asimismo, para impartir estos diferentes eventos se contó con la participación de expositores internacionales y nacionales. Igualmente, se celebró una competencia académica *Economistas del futuro*, para estudiantes de último año del bachillerato de las escuelas y colegios de todo el país; y se impartieron *Charlas Educativas* dirigidas a estudiantes de media y bachiller, sobre los temas Inflación y Sistemas de Pagos; y las *Campañas Institucionales* sobre las buenas acciones de personajes históricos dominicanos.

Por otra parte, para mantener informado al público en general de las actividades del Banco se cuenta con la participación en las redes sociales: Facebook; Youtube y Twitter.

Finalmente, se cumplió con los 10 principios básicos de mejores prácticas que la Institución debe desempeñar para una *Gobernabilidad Corporativa* de acuerdo a las mejores prácticas internacionales aplicadas a una institución como el Banco Central.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Los objetivos correspondientes a esta Perspectiva son, “Incrementar el nivel de productividad institucional”, “Incrementar el nivel de desarrollo del recurso humano”, “Optimizar el uso de la información generada por los sistemas” e *Incrementar la capacidad de alcanzar resultados y minimizar los riesgos*”.

La medición de los indicadores de Productividad Institucional y Operacional a Diciembre 2013, reportan valores incrementales que evidencian la eficiencia institucional en relación al semestre junio-diciembre 2012, tanto por el logro de las metas estratégicas propuestas como en la disminución de los costos y gastos de políticas monetarias y generales.

En relación al recurso humano, se siguen ofreciendo entrenamientos grupales e individuales, asociados al diagnóstico de brechas, al nivel esperado de los puestos y a las necesidades específicas de las distintas dependencias del Banco.

Un significativo logro, ha sido la implementación de tres indicadores que han proporcionado una medición para el Objetivo No.9 “Optimizar el Uso de la Información generada por los Sistemas”, y dando respuesta al tema estratégico que origina dicho objetivo: “*Plataforma tecnológica adecuada y eficiente*”, el fortalecimiento de la plataforma electrónica de la Institución se ha logrado con la migración a la versión Web de las aplicaciones de las Entidades de Intermediación Financiera, las Cuentas Abandonadas, así como el desarrollo de diferentes módulos y la implementación del Sistema PAT2 para el manejo del portafolio de inversiones de las reservas internacionales; y se efectuó la segunda fase del Sistema de Información Gerencial SIG, usándose ésta en un 80% en las aplicaciones como: *Analíticos diario y mensual (PROMIECO)*, *Estados Financieros (Regulación y Estabilidad Financiera)*.

Para incrementar la capacidad de alcanzar resultados y minimizar los riesgos se obtuvo la Certificación ISO/IEC 27001:2005 del Sistema de Gestión de Seguridad de Información (SGSI) para el proceso de Certificados de Inversión de la Institución, siendo el primer Banco Central de Latinoamérica y la primera institución financiera del país que logra tal distinción y se aprobó la política para el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 y Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001:2007 y la política para el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

Igualmente, se recibió la certificación internacional para el “**Sistema de Gestión de Calidad de los Procesos ISO 9001:2008**”, la misma fue obtenida a través de la auditoría de Certificación de la empresa AENOR. Implementándose un Sistema de Gestión de Calidad para los procesos que soportan los productos y servicios relacionados con Instrumentos de Inversión como son: la colocación mediante subastas públicas competitivas de Letras, Notas y Certificados de Inversión especial; y la prestación de servicios relacionados con Certificados de Inversión a Plazo Fijo en circulación: inclusión, exclusión, endoso y reimpresión.

Se cuenta con un Sitio Alternativo de Trabajo (SAT) con su mobiliario y equipos de acondicionamiento de aire y equipos informáticos, lo que dota al BCRD de un lugar físico donde continuar la ejecución de las operaciones en caso de un paro indeseado en las operaciones de la Torre Principal.

Se avanzó significativamente en la Administración de los Riesgos Operativos de la Institución con la conclusión de la Autoevaluación Categorizada de Riesgos de los Departamentos de Sistemas de Pagos, Regulación y Estabilidad Financiera, Internacional, Contabilidad y Tesorería, y se sigue reenfocando el levantamientos de riesgos por dependencia hacia una gestión por macro proceso.

Perspectiva Financiera: Correspondiente al objetivo “*Optimizar la gestión financiera*”, propuesto en procura de lograr niveles adecuados de capitalización y manejo eficiente de los recursos financieros.

En el desempeño de esta perspectiva se evidenció un buen manejo de los indicadores y estrategias asociadas, como resultado del control aplicado para asegurar el cumplimiento de los lineamientos presupuestarios durante la ejecución del Presupuesto aprobado durante este cuatrenio; de la toma de decisiones oportunas del Comité de Mercado Abierto (COMA) en materia de ejecución de política monetaria. Así como al manejo eficiente de las reservas internacionales para lo cual se fortalecieron las capacidades técnicas para la gestión de las inversiones del Portafolio de Reservas del Banco Central, se incorporaron e implementaron estrategias de manejo activo, y se lograron rendimientos superiores a los índices de referencia, el cual excedió en 8.5 puntos básicos para el período enero-diciembre 2013; se ha logrado eficiencia en la presentación de los reportes de riesgo para el seguimiento del desempeño del Portafolio de Inversión de Reservas y los próximos pasos incluyen la utilización de Matlab para generar reportes de riesgos más robustos.

En cuanto al diseño de un Plan para diversificar las fuentes y estructura de ingresos del Banco Central, para el cobro por los servicios prestados al Sistema Financiero y al público en general, al igual como lo hacen otros bancos centrales, se realizaron estudios de factibilidad comparativo con otros bancos centrales de la región; y evaluación y análisis de estimaciones de las tarifas para el servicio de cotizaciones de monedas. La implementación queda a la consideración de las Autoridades.

En cuanto a la Ley de Recapitalización, el déficit cuasifiscal responde a lo establecido en el Programa Monetario y el flujo del Gobierno al Banco Central (BCRD) obteniendo un 100% de cumplimiento para el período.

BSC: Resultados de Desempeño del PEI 2010-2013, a diciembre 2013

Objetivo Estratégico		Indicador	Meta	Resultado	NdC
Perspectiva Cliente	1.- Mantener la estabilidad de precios	Expectativas de inflación a 12 meses	Interanual: 4.5 % ± 1 %	4.90%	100%
		Inflación subyacente	Permanente año: 5 % ± 1 %	4.88%	100%
		Tasa de inflación	Permanente año: 5 % ± 1 %	4.83%	100%
	2.- Promover la estabilidad y fortalecimiento del sistema financiero y la eficiencia del sistema de pagos	Nivel de Cobertura de Encaje Legal del Sistema Financiero	Semestral: 100%	100%	100%
		Rentabilidad de Banca Múltiple	Semestral: ≥ 18%	19.92%	100%
		Solvencia Banca Múltiple	Semestral: ≥ 10%	15.30%	100%
		Tasa de crecimiento del volumen operaciones del Sistema LBTR	Semestral: 6%	7%	100%
Perspectiva Procesos	3.- Optimizar la ejecución de las operaciones del mercado abierto	% de colocaciones por subastas entre colocaciones totales	Semestral: 90%	100%	100%
		% de títulos desmaterializados respecto al total	Semestral: 75%	83%	100%
	4.- Hacer más eficientes las operaciones cambiarias	Normativa sobre mercado electrónico de divisas	Anual: 2	2	100%
	5.- Incrementar la efectividad de la regulación y la vigilancia de los sistemas financiero y de pagos	% de Sanciones aplicadas/ Notificación de sanciones	Semestral: ≥ 75%	84.28%	100%
		Número de propuestas sobre elaboración y modificaciones de Leyes, Normativas y Reglamentos	Anual: 6	6	100%
		Tiempo de disponibilidad del Sistema LBTR	Semestral: X ≥ 91%	98.68%	100%
		% de notificaciones por incumplimiento	Semestral: 100%	100%	100%
	6.- Incrementar la transparencia y rendición de cuentas	Nivel percepción del BCRD según encuesta	Anual: 90%	92%	100%
		Índice de satisfacción ciudadanos en relación información brindada	Anual: 100%	100%	100%
		Nivel cumplimiento mejores prácticas Gobernabilidad Corporativa	Anual: 100%	100%	100%

BSC: Resultados de Desempeño del PEI 2010-2013, a diciembre 2013 (Continuación)					
Objetivo Estratégico		Indicador	Meta	Resultado	NdC
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	7.- Incrementar el nivel de productividad institucional	% de áreas que cumplen sus objetivos	Anual: ≥ 80%	90%	100%
		Nivel de cumplimiento del plan de compras	Anual: ≥ 80%	85%	100%
	8.- Incrementar el nivel de desarrollo del recurso humano	Medición del desempeño a todos los niveles	Anual: ≥ 95%	98%	100%
	9.- Optimizar el uso de la información generada por los sistemas	% de procesos evaluados que están libres de brechas	Semestral: X ≥ 75%	83%	100%
		% de brechas atendidas de las brechas encontradas en los aplicativos evaluados	Semestral: X ≥ 80%	80%	100%
		% de cumplimiento de mejoras solicitadas a los aplicativos	Semestral: X ≥ 90%	91.5%	100%
	10.- Incrementar la capacidad de alcanzar resultados y minimizar riesgos	Nivel de implementación de la Gestión de Riesgo por Depto. del Banco Central	Semestral: 80%	90%	100%
		Nivel de implementación de la Gestión de Riesgo por macroproceso del Banco Central	Semestral: 60%	100%	100%
Perspectiva Financiera	11.- Optimizar la gestión financiera	% del déficit Cuasi-fiscal en relación al PIB	Anual: X ≤ 1.4%	1.4%	100%

Fuente: BCRD-Reportes de la PMO

En el siguiente cuadro se presenta el Nivel de Logro del Portafolio de Proyectos mostrando qué tan cerca estuvimos de la meta que nos propusimos alcanzar al finalizar el 2013 resultando una efectividad de gestión satisfactoria de 94%. En éstos resultados se incluye el desempeño realizado por los departamentos responsables, a través de la realización de proyectos, funciones y actividades para el cumplimiento de las estrategias y, por consiguiente, de los objetivos estratégicos planteados.

Banco Central de la República Dominicana
Departamento de Planificación y Presupuesto
Informe de Cierre del Plan Estratégico Institucional 2010-2013, diciembre 2013

¿Qué tan cerca estuvimos de la meta?

Diciembre 2013

Objetivos Estratégicos	NdL %
1. Mantener la estabilidad de precios	94.33
2. Promover la estabilidad y fortalecimiento del sistema financiero y la eficiencia del sistema de pagos	95.38
3. Optimizar la ejecución de las operaciones de mercado abierto	98.50
4. Hacer más eficientes las operaciones cambiarias	92.50
5. Incrementar la efectividad de la regulación y la vigilancia de los sistemas financiero y de pagos	93.69
6. Incrementar la transparencia y rendición de cuentas	97.78
7. Incrementar el nivel de productividad institucional	95.17
8. Incrementar el nivel de desarrollo del recurso humano	78.94
9. Optimizar el uso de la información generada por los sistemas	93.04
10. Incrementar la capacidad de alcanzar resultados y minimizar el riesgo	97.84
11. Optimizar la gestión financiera	98.60
Total	94.16

Fuente: BCRD-Reportes de la PMO