



UNAP E C
UNIVERSIDAD A P E C

DECANATO DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TITULO DE

Máster en Administración Financiera

**Análisis de la Planificación Estratégica y Control Presupuestario del Instituto
Geográfico Nacional - José Joaquín Hungría Morell 2019-2020.**

SUSTENTANTE:

Loreny Angely Herrera Castillo
2019-0728

ASESORA:

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Abril, 2021

RESUMEN

La siguiente investigación es realizada con el propósito de efectuar una vinculación entre la Planificación Estratégica y Control Presupuestario del Instituto Geográfico Nacional - José Joaquín Hungría Morell según los lineamientos estratégicos institucionales, con el fin de mejorar su ejecución presupuestaria y el proceso para la toma de decisiones. Este análisis permitirá la obtención de un mejor resultado en cada gestión, de igual forma se tiene la intención de demostrar una correcta alineación entre ambos procesos para de esta forma ayudar a esta institución a determinar los insumos necesarios en cada proyecto, cuantas actividades son necesarias y el tiempo en el cual puedan ser alcanzados los objetivos planificados, ya que la base del presupuesto es intervenir estratégicamente en los recursos monetarios y físicos que dan como resultado bienes y/o servicios, y este junto a la planificación conducen el perfecto direccionamiento gubernamental de acciones coordinadas, definidas y eficaces.

ABSTRACT

The following research is carried out with the purpose of making a link between the Strategic Planning and Budgetary Control of Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell according to the institutional strategic guidelines, in order to improve its budget execution and the process for the taking of decisions. This analysis will allow obtaining a better result in each management, in the same way it is intended to demonstrate a correct alignment between both processes in order to help this institution to determine the necessary inputs in each project, how many activities are necessary and the time in which the planned objectives can be achieved, since the basis of the budget is to strategically intervene in the monetary and physical resources that result in goods and / or services and this, together with the planning, leads the perfect government directing of coordinated actions, defined and effective.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I: ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PLANIFICACION Y CONTROL PRESUPUESTARIO DEL ESTADO.	12
1.1 Origen y evolución de la planificación estratégica	12
1.2 La Planificación Estratégica	14
1.2.1 Conceptos y definiciones	14
1.2.2 Características la planificación estratégica	16
1.2.3 Marco Legal de Planificación e Inversión Pública Dominicana	16
1.2.4 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica	17
1.2.5 Direccionamiento estratégico	20
1.2.6 Estrategia Nacional de Desarrollo	21
1.3 Origen y evolución del control presupuestario	25
1.4 El Presupuesto	27
1.4.1 Conceptualización del control presupuestario	27
1.4.2 Sistema Presupuestario Dominicano y El Marco Legal	28
1.4.3 Presupuesto de ingresos	30
1.4.4 Presupuesto de gastos	30
1.4.4.1 Gastos por programas	30
1.4.4.2 Gastos por función	30
1.4.4.3 Gastos por instituciones	31
1.4.4.4 Gatos por clasificación económica	31
1.4.4.5 Gastos por clasificación del objeto	31
1.5 Ciclo presupuestario	32
1.5.1 Formulación presupuestaria	32
1.5.2 Discusión y aprobación	33
1.5.3 Ejecución presupuestaria	33
1.5.4 Seguimiento y Evaluación	34
1.5.5 Presupuesto Orientado a Resultados (POR)	34
Conclusiones del capítulo	38

CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE EL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL- JOSÉ JOAQUÍN HUNGRÍA MORELL.....	40
2.1 Antecedentes del Instituto Geográfico Nacional - José Joaquín Hungría Morell.....	40
2.1.1 Misión	42
2.1.2 Visión.....	42
2.1.3 Valores	42
2.1.4 Función Institucional.....	43
2.2 Metas Institucionales del Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell.....	43
2.2.1 Evaluación final plan operativo anual (poa) 2019.....	48
2.2.2 Resultados generales de evaluación final.....	48
2.3 Presupuesto Aprobado 2019 - IGN-JJHM	51
2.3.1 Resultados de la gestión financiera del año 2019.....	52
Conclusiones del capitulo	54
CAPITULO III: ALINEACION DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTARIA DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL- JOSÉ JOAQUÍN HUNGRÍA MORELL.....	56
3.1 Planes y Proyectos para próximos años.....	56
3.2 Alineación de La Planeación Estratégica y Presupuestaria con los Lineamientos Estratégicos Institucionales.....	58
3.3 Resultados al realizar la vinculación entre la planificación y el presupuesto	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	68
ANEXOS.....	70

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 . Componentes del proceso de planificación estratégica.....	19
Gráfico 2. Cadena de valor público.....	35

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Etapas del ciclo presupuestario.....	34
Cuadro 2. Plan Operativo Anual 2019.....	46
Cuadro 3. Presupuesto Aprobado 2019 - IGN-JJHM.....	53

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de productos y actividades según el área responsable.....	49
Tabla 2. Resultados del cumplimiento de productos y actividades.....	50
Tabla 3. Nivel de cumplimiento de productos según lineamientos estratégicos.....	50
Tabla 4. Ejecución presupuestaria 2019.....	55
Tabla 5. Lineamiento estratégico, objetivo estratégico y programas del área de Cartografía	59
Tabla 6. Vinculación del lineamiento estratégico no.2 y su costo estimado para la Disponibilidad de cartografía base de dos municipios de la república dominicana.....	60
Tabla 7. Vinculación del lineamiento estratégico no. 3 y su costo estimado para la elaboración y publicación de mapa político administrativo oficial 2021	61

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mis padres Ivelisse Altagracia Castillo y Lorenzo Antonio Herrera María, quienes con su amor, confianza y apoyo incondicional inculcaron en mí el ejemplo de esfuerzo, dedicación y valentía para no temer a las adversidades.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios por brindarme salud y fortaleza para concluir con mi objetivo.

A mi esposo Alexis Pimentel Hernández, por su colaboración y apoyo durante estos dos años.

A la Universidad de Acción Pro Educación y Cultura (UNAPEC), por haberme brindado la oportunidad de enriquecer mis conocimientos, con la calidad extraordinaria de sus docentes.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mis ex compañeros de trabajo; Pamela Soto y José Joaquín Joa, principales soportes durante todo este proceso, ambos con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración me permitieron crecer y desarrollarme profesionalmente.

INTRODUCCIÓN

El tema que ocupa la presente investigación es: “Análisis de la Planificación Estratégica y Control Presupuestario del Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell. 2019-2020”, es de gran importancia, ya que ambos generan innumerables mejoras tangibles en la administración pública.

La Planificación Estratégica y Control Presupuestario son dos aspectos fundamentales para la correcta administración del comportamiento financiero en las instituciones gubernamentales, por lo que es de vital importancia analizar qué tan acorde ha sido lo planificado y lo presupuestado en dicha institución, con el fin de ver las metas cumplidas y la transparencia en su ejecución.

En este sentido, se busca que la institución conste con una visión sistémica de la planificación y control presupuestario, garantizando el desarrollo de procesos dinámicos y armónicos para la toma de decisiones y análisis de situaciones de la realidad institucional y su visión a futuro.

El objetivo fundamental de este estudio es analizar la Planificación Estratégica y Control Presupuestario del Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell 2019-2020, con el fin de alcanzar una Planificación Estratégica y Control Presupuestario con mejores resultados de acuerdo a las metas programadas a ser cumplidas en tiempo oportuno.

Como objetivos específicos se busca describir los aspectos conceptuales de la planificación estratégica y control presupuestario de la administración pública, Identificar los aspectos generales del Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell. 2019-2020 y Proponer medidas para la mejora en la alineación de la planificación estratégica y control presupuestario según los lineamientos estratégicos institucionales.

Realizar esta investigación permitirá conocer el origen y definiciones de la planificación estratégica y control presupuestario, los componentes para su buen desarrollo y procesos que deben de ser implementados para el logro de una

buena planificación estratégica, con el fin de cumplir los objetivos y metas deseadas en una institución del estado. Las medidas a proponer aseguran mejorar la planificación, programación y presupuestaciones futuras en el Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell, lo que se traducirá en un perfeccionamiento del proceso y toma de decisiones, además de un mejor uso de los recursos y del tiempo, que permitirá optimizar su posición financiera para los períodos futuros como 2020-2021.

En cuanto al enfoque, esta investigación en primera instancia, es de tipo cualitativa, dado que pretende mejorar la planificación, programación y presupuestación futura del Instituto Geográfico Nacional – JJHM. Con base en las funciones, se cataloga como explicativa ya que pretende establecer una relación entre la planificación estratégica y el control presupuestario garantizando el desarrollo de los procesos para la toma de decisiones.

Respecto al método de investigación es clasificada como teórica debido a que permitirá profundizar el conocimiento acerca de la planificación estratégica y el control presupuestario del estado así como la implementación de mejoras y poder lograr su fortalecimiento.

Para la elaboración del estudio fue tomado en cuenta el método analítico y sintético, ambos se originan en la observación uno de los principales procesos, a fin de detectar fallas y confirmar la información recopilada a través de los datos publicados en los portales web. El primero tiene su origen en la observación de un fenómeno en específico con el objetivo de llegar a resultados de carácter general que pueden aplicarse en ambientes parecidos a la observación y el segundo nos ayudará a establecer la unión entre las partes previamente analizadas y nos permitirá descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas.

En referencia a las técnicas a utilizar para la elaboración de este estudio, es interesante fijar que, la misma contara con variables cuantitativas y se utilizaran

para describir y comprender situaciones relacionadas al objeto de investigación y comportamientos de los sujetos involucrados.

En varias ocasiones, la planificación manifiesta una carta de buenas intenciones que describe actividades, metas, objetivos y resultados esperados sin contribuir al direccionamiento estratégico de las acciones gubernamentales de forma concreta y operativa y por otra parte, el presupuesto muestra el volumen de transacciones que las distintas administraciones gubernamentales realizan en un período determinado.

La planeación siempre ha existido, es precisamente ese concepto lo que distingue al ser humano del animal y el intento de obtener una visión del mañana.

Toda institución, pública o privada, con o sin fines de lucro, estará siempre interesada en lograr un fin determinado con unas metas y unos objetivos estructurados y para llevar a cabo estos objetivos de manera correcta se deben desarrollar una serie de técnicas y unos elementos que al estar integrados en una sola dirección den como lo que se conoce como presupuesto.

La inclinación tenaz en los sistemas de presupuestación se explica en parte por las variaciones constantes que se dan en las situaciones políticas y económicas tanto a nivel nacional como mundial. Una forma segura de disminuir los riesgos asociados a las situaciones anteriores, antes mencionadas, es utilizar programas de planeación y control de presupuestos que se encuentren formalmente establecidos.

Un proyecto o programa bien establecido presupuestariamente suministra a las administraciones resultados eficientes basados en las metas de toda organización.

Los presupuestos ayudan a diagnosticar cuáles son las áreas fuertes y las áreas débiles dentro de cada institución, generando una buena coordinación interna, ayudando a planear y controlar todas las operaciones que constituyen la esencia institucional, facilitando un cuadro integral de todas ejecuciones como un todo.

En el capitalismo la eficacia y el rendimiento se concretan con las utilidades monetarias, las cuales dependen de manera significativa de la planificación y el presupuesto es empleado de una manera eficiente produciendo grandes beneficios.

En ese mismo orden, se puede apreciar a la planificación estratégica como el proceso sistemático de diagnóstico y análisis de la organización, que colabora con el establecimiento de los objetivos y estrategias que guiarán las decisiones administrativas; siendo de suma importancia el trabajo en equipo y la comunicación efectiva para el buen desarrollo.

Con la planeación estratégica se puede responder a las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? Y ¿cómo debemos hacerlo? promoviendo la buena distribución de los recursos, de esa forma se reducen costos y se incrementa la productividad de una empresa porque se establecen claramente los resultados por alcanzar.

El control presupuestario es el modo de alimentar el plan de acción dentro de los parámetros preestablecidos y al planificar se prevé y se decide las acciones que progresivamente nos pueden conducir desde el presente hasta un futuro deseable, por lo que no se trata de realizar pronósticos acerca del porvenir de la empresa sino de tomar las decisiones concernientes para que ese futuro suceda.

**CAPITULO I: ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PLANIFICACION Y
CONTROL PRESUPUESTARIO DEL ESTADO.**

CAPITULO I: ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PLANIFICACION Y CONTROL PRESUPUESTARIO DEL ESTADO.

En el presente capitulo se abordara el origen y conceptos esenciales de la planificación estratégica y el presupuesto con el fin de poder obtener un mejor entendimiento de la base fundamental del análisis en cuestión.

1.1 Origen y evolución de la planificación estratégica

La Planificación Estratégica no es un tema nuevo, desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente en la conquista de tierras. No obstante, desde el siglo xx, ha alcanzado una nueva concepción en el ámbito empresarial, debido a que toda organización ha valorado la importancia de diseñar el logro de objetivos y metas definidas. El proyecto puede ser a corto, mediano y largo plazo, depende de la capacidad y dimensión de la empresa; bien sea a niveles de mando superiores o inferiores.

De esta forma planear se convierte, sin dudas, en una de las actividades características del mundo contemporáneo, donde la rapidez de los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales, ponen a prueba a los administradores y gerentes con miras a implementar medidas proactivas para la formulación de su futuro.

Para llegar a resultados exitosos, la definición y aplicación de una estrategia, debe contar con el compromiso de todos los actores que conforman la organización; lo cual amerita realizar un trabajo en equipo muy bien coordinado. (Sayonara Solórzano & Alaña Castillo, 2015)

El éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los constituyentes de la organización alrededor de estas intenciones, ese compromiso se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada uno de ellos sienta que ha tenido participación y opinión en ese acuerdo de voluntades. La planificación requerirá un compromiso de la alta administración de promover la participación de todos los niveles, un proceso administrativo que organice, provea,

aplique y controle los recursos, una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades, un proceso de control y coordinación de las funciones y, de manera permanente, una retroalimentación que permite el seguimiento y la re planificación en sentido ascendente y descendente. El propósito de planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales.

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.¹

Alfred Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.²

Kenneth Andrews, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así

¹ Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954)

² Alfred Chandler, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck.

como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia³

1.2 La Planificación Estratégica

En el siguiente punto abordaremos los distintos conceptos de la planificación estratégica, al igual que su característica, componentes y marco legal en la República Dominicana.

1.2.1 Conceptos y definiciones

La planificación estratégica se podría definir como un plan de acción que emplea la administración como herramienta primordial para la viabilidad y crecimiento de la organización. De ese modo, el plan estratégico se asume como una herramienta fundamental para la planificación, siendo un documento que consta de las metas, objetivos y estrategias de la empresa, en el cual, la dirección se propone cumplir, en el largo plazo, con el propósito de cambiar de una situación actual a una deseada. (Sayonara Solórzano & Alaña Castillo)

³ Igor Ansoff, en 1965.

El proceso de planificación estratégico debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo., 2019)

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 2009)

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución y demostrado por muchos estudios, la idea de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye eficientemente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica posibilita reflexionar hacia el futuro, visualizar nuevas oportunidades y desafíos, orientar la misión de la organización y dirigir de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

Tiene la facultad de enfrentar los principales problemas de las organizaciones, es una manera deliberada y ordenada de confrontar la totalidad de los problemas críticos, procurando resolverlos en su conjunto, proporcionando un marco útil para enfrentando decisiones e identificando demandas nuevas.

Una buena planificación estratégica requiere conocer más a fondo la empresa, enriquecer la comunicación y organización entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica produce fuerzas de cambio que impide que las empresas permitan ser conducidas por los cambios, a tomar el dominio sobre sí mismas y no sólo a evolucionar frente a pautas y estímulos externos.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a competencias y oportunidades

que se originen, tanto en las circunstancias externas de una empresa, como la de sus realidades internas.

La planificación estratégica no es una lista de acciones y programas, determinadas en gastos y tiempos, sino que involucra la capacidad de definir un objetivo, asociar recursos y acciones destinadas a acercarse a él y evaluar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, haciendo alusión el alcance de las metas predefinidas. (INTRODUCCION A LA PLANIFICACION ESTRATEGICA , 2001)

Los modelos de planeación estratégica son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de metas y planes detallados, la presupuestación y, finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

1.2.2 Características la planificación estratégica

- ✓ La Planificación Estratégica mejora la función de la institución.
- ✓ Permite afrontar las principales dificultades de las instituciones.
- ✓ Incluye un formato moderno de gestionar las instituciones públicas.

1.2.3 Marco Legal de Planificación e Inversión Pública Dominicana

El marco legal de la planificación e inversión pública dominicana es la Ley No. 498-06, la cual dice en sus artículos 1 y 2 los siguientes:

ARTÍCULO 1.- El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública está integrado por el conjunto de principios, normas, órganos y procesos a través de

los cuales se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades del desarrollo económico y social evaluando su cumplimiento.

PÁRRAFO: Este Sistema, es el marco de referencia que orienta la definición de los niveles de producción de bienes, prestación de servicios y ejecución de la inversión a cargo de las instituciones públicas.

ARTÍCULO 2.- El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública está relacionado con los Sistemas de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería, Contabilidad Gubernamental, Compras y Contrataciones, Administración de Recursos Humanos, Administración de Bienes Nacionales y Control Interno. (FERNANDEZ, 2006)

1.2.4 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. (Véase gráfico.1)

A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 2009)

1.2.4.1 Misión

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización.

1.2.4.2 Visión

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización⁴. Paredes, define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años.⁵

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. La visión establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

1.2.4.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz. Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección

⁴ Mintzberg, Henry; Brian Q.,James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997

⁵ ii Paredes Santos Alfredo, Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997

general y viabilidad de la entidad. (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 2009)

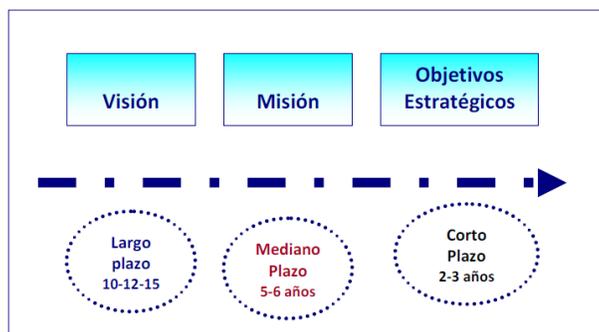


Grafico 2 . Componentes del proceso de planificación estratégica

Fuente: Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, CEPAL 2009.

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

1.2.4.4 Estrategias y Planes de Acción

Las estrategias son las directrices que ayudan a seleccionar las acciones apropiadas para alcanzar las metas de la empresa. Permiten la definición de los planes de acción y constituyen el origen para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. Las estrategias proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto al plan de acción propuesto.

1.2.5 Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el procedimiento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores de gestión, para controlar los procesos críticos dentro de la empresa, en concordancia con la misión, la visión, valores y los objetivos establecidos en su filosofía corporativa. En otras palabras, lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la planeación estratégica, táctica y operativa que nos garantiza el poder alcanzar el éxito empresarial, donde contar con un buen liderazgo es indispensable.

En ese sentido, el direccionamiento estratégico es la forma como los/las directores de la institución planean la organización a un horizonte de tiempo determinado, es decir el camino o rumbo que toma la organización, cumpliendo con las metas y objetivos trazados en un determinado período de tiempo.

De esta forma, La dirección estratégica se define como la disciplina y la técnica de implementar, formular y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, enfocándose en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, las operaciones de producción, investigación y desarrollo, para lograr el éxito.

Por lo tanto, la organización debe ir trazando estrategias para llegar a lo propuesto, siendo importante contar con un diagnóstico real de la empresa, que viene a ser como una fotografía, en la que se debe conocer el entorno interno y externo de la organización, se incluye el análisis situacional de la organización y la formulación de objetivos y estrategias, complementando el proceso de planificación estratégica, ya que agrega la ejecución de las estrategias formuladas y la evaluación del cumplimiento de las mismas, con la finalidad de hacer las correcciones pertinentes.

Finalmente, todo eso pretende dotar a la empresa de elementos como análisis, formulación e implementación estratégica, para el desarrollo institucional de la

misma. Obviamente para poder cumplirlo, es necesario realizar un análisis estratégico y una formulación de estrategias en todos los niveles de la organización para alcanzar las metas propuestas.

Hoy más que nunca en el entorno empresarial la única constante es el cambio. Las empresas exitosas son aquellas que logran sortear la incertidumbre con gran efectividad, adaptando continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia. De allí que, el propósito del direccionamiento estratégico es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste con la planeación a largo plazo que busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (Sayonara Solórzano & Alaña Castillo, 2015)

1.2.6 Estrategia Nacional de Desarrollo

Es una ruta consensuada que establece a dónde queremos llegar como Nación y traza las pautas de cómo lograrlo, según se establece en la Ley No. 1-12. Es la Visión de la Nación que aspiramos lograr los dominicanos y dominicanas para el año 2030.

La misma responde a una necesidad sentida desde hace tiempo y formulada por distintos sectores económicos y sociales y la necesidad de imprimir un cambio en el modelo de desarrollo, mediante la definición clara de hacia dónde se quiere conducir el país en el largo plazo y cómo se hará. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2012)

1.2.6.1 Componentes de la Estrategia Nacional de Desarrollo

La Estrategia Nacional de Desarrollo consta de cuatro ejes estratégicos de acción, íntimamente relacionados, pues se requieren avances simultáneos para lograr progresos sólidos hacia el país deseado. En torno a estos cuatro ejes estratégicos, los cuales son los siguientes:

1.2.6.2 Primer Eje Estratégico: Desarrollo Institucional

El Primer Eje Estratégico plantea la conformación de: “Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local”.

Para lograr lo propuesto en el Primer Eje Estratégico, se plantea trabajar en el logro de cuatro objetivos generales, que a su vez se descomponen en objetivos específicos, con las correspondientes líneas de acción a desarrollar. Los objetivos generales propuestos, son los siguientes:

1. Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.
2. Imperio de la ley y seguridad ciudadana.
3. Democracia participativa y ciudadanía responsable.
4. Seguridad y convivencia pacífica.

1.2.6.3 Segundo Eje Estratégico: Desarrollo Social

El Segundo Eje Estratégico postula la construcción de: “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial”.

La Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 postula que la construcción de una sociedad donde efectivamente exista igualdad de derechos y oportunidades demanda el logro de siete objetivos generales:

1. Educación de calidad para todos y todas.
2. Salud y seguridad social integral.
3. Igualdad de derechos y oportunidades.

4. Cohesión territorial.
5. Vivienda digna en entornos saludables.
6. Cultura e identidad nacional en un mundo global.
7. Deporte y recreación física para el desarrollo humano.

1.2.6.4 Tercer Eje Estratégico: Desarrollo económico

El Tercer Eje Estratégico postula: “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global”.

La Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 plantea que el desarrollo económico del país ha de sustentarse en el logro de 5 objetivos generales:

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.
2. Energía confiable, eficiente y ambientalmente sostenible.
3. Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.
4. Empleos suficientes y dignos.
5. Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local.

1.2.6.5 Cuarto Eje Estratégico: Desarrollo sostenible

Acorde con la visión de la nación, el Cuarto Eje Estratégico propone: “Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático.”

Para lograrlo, tres objetivos generales deben ser perseguidos:

1. Manejo sostenible del medio ambiente.
2. Eficaz gestión de riesgo para minimizar pérdidas humanas, económicas y ambientales.
3. Adecuada adaptación al cambio climático.

En adición a los objetivos a ser perseguidos y las líneas de acción a ser impulsadas, la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 propone seis políticas transversales que deberán ser incorporadas en todos los planes, programas y proyectos. Estas políticas transversales se relacionan con componentes de algunos objetivos que, por su naturaleza, deben atravesar todo el accionar del aparato estatal para ser logrados.

Las políticas transversales propuestas son:

1. Enfoque de derechos humanos, a fin de identificar situaciones de discriminación hacia grupos vulnerables de la población y adoptar acciones que contribuyan a la equidad y cohesión social.
2. Enfoque de género, a fin de identificar situaciones de discriminación entre hombres y mujeres y adoptar acciones que contribuyan a la equidad de género.
3. Incorporar criterios de sostenibilidad ambiental y adecuada gestión integral de riesgo.
4. Incorporar la dimensión de la cohesión territorial y asegurar la necesaria coordinación y articulación entre las políticas públicas, a fin de promover un

desarrollo territorial más equilibrado mediante la dotación de infraestructura, servicios y capacidades necesarias para impulsar el desarrollo de las regiones y los municipios menos prósperos y la promoción de estrategias regionales de desarrollo y competitividad que aprovechen la diversidad regional, con el concurso de los Gobiernos locales y actores sociales, económicos y políticos de cada región.

5. Promover la participación social en la formulación, ejecución, auditoría y evaluación de las políticas públicas, mediante la creación de espacios y mecanismos institucionales que faciliten la corresponsabilidad ciudadana, la equidad de género, el acceso a la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la veeduría social y la fluidez en las relaciones Estado-sociedad.

6. Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación como instrumento para mejorar la gestión pública y fomentar una cultura de transparencia y acceso a la información, mediante la eficientización de los procesos de provisión de servicios públicos y la facilitación del acceso a los mismos. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2012)

1.3 Origen y evolución del control presupuestario

La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios, babilónico, egipcio y romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos. Sin embargo, una noticia relativamente reciente de los aportes teóricos y prácticos del presupuesto como instrumento para la planificación y control, es que tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII.

El profesor Joseph Vlaemminck menciona que en los registros de los Massari de Génova (1340) llevados a la veneciana aparecen cuentas de presupuesto. Luego cita al monje benedictino Angelo Pietra como el primer autor que preocupa de la

previsión de ingresos y gastos (siglo XVI) y a Lodovico Fiori como el autor que había de la utilidad de los presupuestos (1636).⁶

Desde el punto de vista técnico, la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intento perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término budget, de uso común y que se traduce en nuestro idioma como presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, y Estados Unidos lo acoge en 1821 como elemento de control de gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales. Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una ley de presupuesto nacional. La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Por ejemplo, que en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad, particular al sistema “presupuesto flexible.

Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar, y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y evaluación amplios de los costos. En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios

⁶ Joseph-H. Vlaemminck, José María González Ferrando, Historia y doctrinas de la contabilidad, 1961

básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Defensa de Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades. En 1961 el Departamento de Defensa de Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación de programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control el sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se ha tratado de fijar una serie de “paquetes de decisión” para elegir el más razonable, y eliminar así la improvisación y los desembolsos innecesarios.

1.4 El Presupuesto

En el siguiente punto abordaremos los distintos conceptos del control presupuestario, su marco legal en la República Dominicana, al igual que las características según el tipo de presupuesto y tipo de gasto y las etapas de su ejecución.

1.4.1 Conceptualización del control presupuestario

El presupuesto es una herramienta que proporciona una visión del grado ético de la gestión gubernamental con relación al desarrollo económico y social del país, y en función de las necesidades de la comunidad en general y del entorno macroeconómico que espera cumplir el Estado en cada ejercicio. El presupuesto debe estar orientado al logro de los objetivos programados exclusivamente en función del interés público en el marco de un plan estratégico de desarrollo económico y social. Esta visión ética es la que contribuye a propiciar las condiciones de un adecuado ambiente de control en las entidades públicas para construir un eficaz control interno. (Contraloría General de la República, 2019)

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los

ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009)

Un presupuesto es un plan o cálculo anticipado de la cantidad de recursos que se necesitan para realizar alguna actividad o proyecto en particular con un fin específico. (Dirección General De Presupuesto., 2014)

El presupuesto público es un plan de acción de gran importancia porque refleja una parte fundamental de la política económica. El presupuesto se establece para un período determinado, generalmente de un año, y muestra las prioridades y los objetivos del gobierno a través de los montos destinados a sus ingresos y sus gastos. El presupuesto muestra la forma de cómo el gobierno extrae recursos a la sociedad, y cómo los redistribuye. En ambos ejercicios, la extracción y la distribución, el gobierno revela sus verdaderas preferencias y prioridades. (Ivette & Flores, 2008)

1.4.2 Sistema Presupuestario Dominicano y El Marco Legal

El presupuesto público es una herramienta que posibilita la consecución anual de los objetivos y metas de largo, mediano y corto plazo definidas por las más altas autoridades políticas, así como la gestión eficiente de los recursos financieros y reales demandados para el cumplimiento de dichos objetivos y metas en condiciones de responsabilidad y disciplina fiscal.

El marco legal del Sistema Presupuestario Dominicano es la Ley No.423-06, la cual establece en los artículos 12 y 17 lo siguiente:

Artículo 12. Los presupuestos de los organismos públicos deberán expresar las responsabilidades que les han sido asignadas a los mismos en los planes de desarrollo nacional, constituyendo tales presupuestos el plan de acción anual de gobierno. En consecuencia, los presupuestos deberán contener la producción de bienes y servicios y su incidencia en los resultados esperados de las políticas de desarrollo de corto, mediano y largo plazo.

Artículo 17. En la formulación de los presupuestos de gastos se utilizarán técnicas y principios presupuestarios que permitan evaluar el cumplimiento de las políticas y los planes, así como la incidencia y el impacto económico-financiero de la ejecución. Para ello, deberán justificarse los programas y proyectos, tomando en cuenta la prestación de servicios, la producción de bienes y los recursos reales y financieros que se requieran para su obtención.

El Sistema Presupuestario Dominicano, contiene tres componentes fundamentales; Ingresos, Gastos y Financiamiento.

El primero de ellos se refiere a las estimaciones de los recursos que el estado espera percibir o recaudar.

El segundo, a la utilización de estos ingresos para cubrir diversos conceptos.

y el último, representa los recursos, que en términos netos, han sido necesarios para completar los requerimientos de disponibilidades financieras, constituidas por los desembolsos de la Deuda Pública, interna y externa (préstamos, bonos, letras, facilidades crediticias y otros pasivos) y las Aplicaciones Financieras (amortizaciones de capital, redención de bonos, letras y otros pasivos).

Las estadísticas de estos Ingresos, Gastos y Financiamientos, correspondientes al Período Fiscal del Gobierno, el cual se inicia el primero de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año, son registradas, clasificadas y ordenadas dentro de un Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE), el cual utiliza como herramienta fundamental, al Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF), compatible con los registros contables que se realizan paralelamente dentro del mismo. Estos Sistemas aportan los datos necesarios para los análisis, evaluaciones y toma de decisiones por parte de las autoridades, en materias presupuestarias, utilizando diversas clasificaciones para estas informaciones estadísticas.

En primer lugar, ha venido trabajando con la técnica de los presupuestos por programas desde el 1966 y es indudable el avance obtenido en materia de

formulación, programación y control de los recursos estatales. (Dirección General de Presupuesto)

1.4.3 Presupuesto de ingresos

El Presupuesto de Ingresos se inicia con la proyección de los mismos correspondientes al próximo año, teniendo como base los supuestos macroeconómicos de las principales variables, principalmente, los objetivos de crecimiento y nivel del producto interno bruto (PIB), en términos reales y nominales, la tasa de inflación esperada, así como, de la tasa de cambio. Se toma en consideración además, las estimaciones realizadas por las entidades recaudadoras (Tesorería Nacional, Dirección General de Impuestos Internos y la Dirección General de Aduana).

1.4.4 Presupuesto de gastos

Los presupuestos de gastos comprenden cinco clasificaciones básicas, y varias adicionales, como combinación de ellas.

1.4.4.1 Gastos por programas

Es la categoría presupuestal más importante dentro de un enfoque por resultados, constituye una unidad de programación básica de las acciones de las entidades públicas. Dichas acciones públicas (que demandan gastos permanentes y no permanentes) integradas y articuladas se orientan a proveer bienes y servicios (productos) que contribuyen a la solución de una necesidad o problema público, que contribuye a generar un cambio positivo (efecto) en la población beneficiaria de la intervención pública que el programa trata de implementar.

1.4.4.2 Gastos por función

La clasificación funcional agrupa los gastos de las instituciones públicas, dependiendo de la finalidad o destino que se tiene al realizarlo o de las necesidades de la población que se pretende satisfacer con el mismo. Permite ver, por ejemplo, cuánto se gasta en cada sector.

1.4.4.3 Gastos por instituciones

La clasificación institucional distingue cuál es la institución pública responsable de realizar el gasto, ya sean el Poder Ejecutivo, compuesto por los Ministerios y sus dependencias; el Poder Legislativo, el Poder Judicial y Organismos Constitucionales, como la Junta Central Electoral, la Cámara de Cuentas, Tribunal Constitucional, Defensor del Pueblo, el Tribunal Superior Electoral, entre otras instituciones públicas del Gobierno Central, Instituciones Públicas Descentralizadas, Autónomas No Financieras y de la Seguridad Social.

1.4.4.4 Gatos por clasificación económica

La clasificación económica permite identificar la naturaleza económica de las transacciones de gasto que realiza el gobierno, al dividir los gastos en corrientes y de capital. Los gastos corrientes son aquellos que facilitan el funcionamiento normal del gobierno (salarios, material gastable, combustibles, pago de servicios, entre otros). Los gastos de capital o inversiones son aquellos dirigidos a aumentar la capacidad del gobierno para proveer bienes y servicios públicos, así como para crear y mantener la infraestructura para fomentar la actividad productiva (construcción y mantenimiento de obras públicas, compra de maquinarias, computadoras, etc.)

1.4.4.5 Gastos por clasificación del objeto

La clasificación por objeto del gasto u objetal permite especificar la naturaleza de los bienes y servicios que adquieren las instituciones públicas con el Presupuesto, así como las transferencias e inversiones que realizan. En tal sentido, esta clasificación consiste en la forma más específica de registrar el gasto, al dividirlo en remuneraciones, contratación de servicios, materiales y suministros, transferencias corrientes, transferencias de capital, muebles, inmuebles e intangibles, obras en edificaciones, adquisición de activos financieros, y gastos financieros.

1.5 Ciclo presupuestario

Sucesión de momentos y procesos que afectan el presupuesto y que su ejecución sucede en un período de un año y comprende las diferentes etapas. (véase en cuadro 1.)

1.5.1 Formulación presupuestaria

El punto de partida para la Formulación del Presupuesto se inicia cuando el gobierno define la política presupuestaria anual que se aplicará en el Presupuesto del próximo año. En esta etapa se determina la cantidad de recursos que el gobierno tendrá que conseguir vía impuestos, tasas y contribuciones, donaciones y/o préstamos y en qué lo gastará.

Asimismo, se establece cuáles serán los proyectos de mayor importancia para incluir en el Presupuesto, según las metas que se han priorizado para impulsar el desarrollo del país, de acuerdo a la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público. Además, se define el monto límite que podrá gastar cada institución del gobierno (o topes presupuestarios). El Ministerio de Hacienda es el encargado de elaborar la política presupuestaria, pero ésta debe ser aprobada por el Presidente y representantes de los Ministerios del Poder Ejecutivo, en lo que se conoce como el Consejo de Ministros.

En base a la política presupuestaria aprobada, la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), dependencia del Ministerio de Hacienda, da a conocer cada año a las instituciones del gobierno sus topes presupuestarios y los lineamientos generales para que estas procedan a elaborar sus respectivos anteproyectos de presupuesto. Las instituciones proceden entonces a enviar sus anteproyectos a la DIGEPRES para que los analice y compruebe que cumplen con la política presupuestaria establecida. La DIGEPRES se encarga luego de consolidar en un solo documento los anteproyectos remitidos, y lo somete al Consejo de Ministros, con el fin de que sea aprobado como Proyecto de Ley de Presupuesto General del Estado para el año entrante. Este Proyecto de Ley debe

ser remitido al Congreso Nacional a más tardar, el 1 de octubre, para fines de discusión y aprobación.

1.5.2 Discusión y aprobación

En este ciclo, el Congreso Nacional, conformado por el Senado de la República y la Cámara de Diputados, analiza el Proyecto de Ley de Presupuesto presentado por el Poder Ejecutivo. Los legisladores tienen la opción de aprobar por mayoría absoluta el Proyecto de Ley de Presupuesto, o de introducir cambios al documento y luego someterlo al voto para aprobación (en este caso deben aprobarlo 2 de cada 3 legisladores del Senado y de la Cámara de Diputados). Además, tienen la opción de solicitarle al Poder Ejecutivo introducir modificaciones (Adenda) al Proyecto de Ley de Presupuesto sometido originalmente al Congreso Nacional.

Según lo establecido por la Constitución, cuando el Congreso no haya aprobado el Proyecto de Ley de Presupuesto a más tardar el 31 de diciembre, regirá el del año anterior, con los ajustes previstos en la Ley Orgánica de Presupuesto, hasta tanto se realice la aprobación del nuevo Proyecto de Ley.

1.5.3 Ejecución presupuestaria

Una vez aprobado el Presupuesto General del Estado en el Congreso Nacional, la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) programa, mediante “cuotas de compromiso”, cómo se distribuirán los recursos para cubrir los gastos estimados por las instituciones del gobierno cada 3 meses.

La ejecución del gasto presupuestado por las distintas instituciones del gobierno se registra a través de un sistema computarizado, que mediante el internet conecta las instituciones públicas.

Este sistema se conoce formalmente como Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF). A través del SIGEF se realizan los registros de los diferentes momentos de la ejecución del gasto del gobierno, por ejemplo, el proceso que

autoriza el pago de salarios a los empleados públicos, las compras de equipos y materiales, el pago a contratistas, etc.

1.5.4 Seguimiento y Evaluación

Fase del proceso presupuestario en la cual se realizan las evaluaciones de los resultados obtenidos y el análisis de las transformaciones físicas y financieras observadas, con relación a las aprobadas en la Ley de Presupuesto General del Estado.

DIGEPRES tiene la responsabilidad de dar seguimiento y evaluar la ejecución del Presupuesto General del Estado, tanto en forma periódica como al cierre del año. Esto se hace principalmente a través de los reportes que elabora la DIGEPRES cada 3 meses para presentar al Ministerio de Hacienda, que a su vez los someterá al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y al Presidente de la República.



Cuadro 1. Etapas del ciclo presupuestario

Fuente: A comprender el presupuesto, Dirección General De Presupuesto (DIGEPRES)

1.5.5 Presupuesto Orientado a Resultados (POR)

El Presupuesto orientado a Resultados (PoR) es una técnica de presupuestación que vincula los recursos (financieros) con los resultados requeridos y valorados

por los ciudadanos a lo largo de todo el ciclo presupuestario. Con ello, se fortalece la capacidad efectiva del Estado para generar valor público, por medio de acciones gubernamentales que aporten a la solución real de los problemas que afectan en su conjunto.

La finalidad del presupuesto orientado a resultados es propiciar el logro de resultados, entendidos como cambios deseados en determinadas condiciones de interés relevantes al desarrollo, en la población y en el entorno natural (o no natural) en el que se desenvuelven. Se busca que los cambios se den como consecuencia de la acción gubernamental. Para ello, se requiere en primer lugar tener claridad sobre las condiciones o necesidades ciudadanas, para a partir de allí establecer los impactos y resultados necesarios, así como los productos que deben ser entregados para ello.

Complementariamente, se requiere alinear la acción del Estado con esos fines, es decir, los procesos, los insumos y los recursos deben estar adecuadamente conectados con la entrega de los productos. A esta secuencia de eventos (insumo-procesos-productos-resultados-impactos) se denomina la cadena de valor público. (Véase gráfico.2)

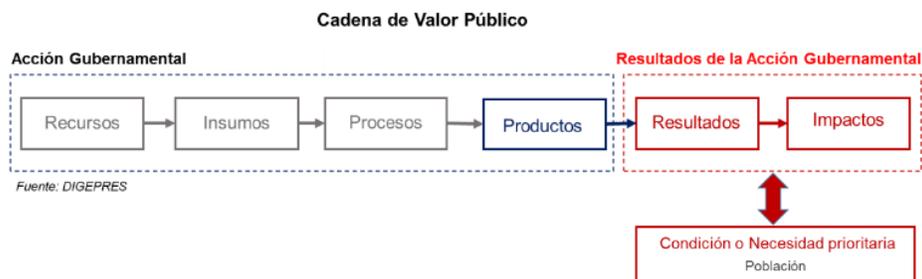


Grafico 2. Cadena de valor público

Fuente: (Dirección General de Presupuesto)

El presupuesto orientado a resultados se inserta en la lógica de la gestión para resultados, comprendida esta última como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos hacia la provisión de bienes y/o servicios a través

del uso de instrumentos que, en forma coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar mejoras, claramente identificadas y priorizadas, en la calidad de vida de la población.

En materia de gestión presupuestaria el presupuesto orientado a resultados plantea lo siguiente:

1. El punto de partida para asignar los recursos, ejecutar y evaluar la acción pública es la condición de interés o necesidad prioritaria de la población o el entorno.
2. La asignación específica de los recursos se realiza sobre los servicios que tienen incidencia en las condiciones o necesidades de la población o el entorno priorizado.
3. Los servicios y los cambios en las condiciones se vinculan causalmente en base a evidencias científicas.
4. Los servicios y resultados se reflejan en la estructura presupuestaria y la condición o necesidad de la población como punto de partida y de llegada.

El cambio planteado en un presupuesto orientado a resultados es que previo al financiamiento o ejecución de servicios con recursos del estado, se tenga claridad sobre qué exactamente es lo que se desea mejorar o cambiar, en términos de condiciones de interés o necesidades de la población y del entorno. A los cambios que se desean lograr en dichas condiciones o necesidades se les denomina resultados.

Los objetivos estratégicos, para que tengan sentido, deben cumplir con los siguientes requisitos⁷:

⁷ Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2011 Serie de Planificación. Guía No.5 “¿Qué es la planificación estratégica y cómo se utiliza en el sector público?”.

- Específicos: acotados, que no se presten a interpretaciones, sino que al leerlo se entienda claramente lo que se pide obtener.
- Medibles: debe existir a lo menos un indicador que permita medir lo que se espera lograr.
- Realistas: que sea un objetivo alcanzable, pero a la vez desafiante, considerando las capacidades internas de la organización y el ambiente externo.
- Oportuno: tiene que darse en un tiempo acotado para que responda a las demandas de los usuarios.

Al momento de redactar los objetivos estratégicos se debe considerar que los mismos respondan a los insumos estratégicos relacionados con el sector, tales como: políticas, prioridades de gobierno, responsabilidades dentro del marco legal existente, compromisos internacionales, planes sectoriales, pactos, compromisos nacionales y prioridades estratégicas establecidas en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END). Los mismos deben reflejar el resultado, demostrar la variación o modificación que se espera con los bienes y servicios o políticas que la institución tiene a su cargo.

Al momento que se formula el Plan Estratégico Institucional, se definen los objetivos institucionales, los cuales son factibles de conseguirse sobre un conjunto de acontecimientos o condiciones que deben darse hipotéticamente en el tiempo de ejecución del plan. A estas condiciones o acontecimientos se le denomina supuestos. Dicho de otra forma, si no ocurren estas condiciones o acontecimientos estamos frente a un riesgo que puede alterar (aumentar costos, atrasar, incorporar o eliminar objetivos), o hacen fracasar el logro de los objetivos institucionales. Los supuestos previenen a la institución sobre los riesgos y, por lo tanto, se pueden tomar medidas que atenúen los efectos de situaciones imprevistas. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), 2019)

Conclusiones del capítulo

Al finalizar este capítulo podemos ver que la planificación estratégica es como un plan de acción que emplea la administración como un instrumento fundamental, dando posibilidad de crecimiento a la empresa y el plan estratégico se admite como un instrumento fundamental para la planificación, el mismo consta de objetivos y metas estratégicas dentro de la organización, por lo que, la dirección sugiere que sea cumplido, con el propósito de cambiar la situación empresarial actual a una deseada y el presupuesto es la manifestación financiera de una idea o proyecto que se debe de planear con la cantidad de todas sus operaciones futuras con el objetivo una relación sistemática con la planificación.

**CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE EL INSTITUTO GEOGRÁFICO
NACIONAL- JOSÉ JOAQUÍN HUNGRÍA MORELL.**

CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE EL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL- JOSÉ JOAQUÍN HUNGRÍA MORELL.

En el siguiente capítulo se hablaremos sobre la creación del Instituto Geográfico Nacional - José Joaquín Hungría Morell, su función y se analizara la vinculación de su planificación financiera y su presupuesto aprobado en el año 2019.

2.1 Antecedentes del Instituto Geográfico Nacional - José Joaquín Hungría Morell.

En la República Dominicana existía la necesidad de contar con la fuente unificada y confiable de datos espaciales y de un organismo responsable de reglamentar, centralizar y asegurar la veracidad, así como la exactitud de las informaciones geoespaciales.

Es por esto, que se crea el Instituto Geográfico Nacional "José Joaquín Hungría Morell" (IGN-JJHM) con el propósito de contar con una institución especializada en todo lo referente a la geografía, cartografía y geodesia a nivel nacional.

Creado en el año 2014 mediante Ley 208-14, es el órgano del Estado dominicano responsable de la formulación de las políticas y las acciones que se deriven en las áreas de geografía, cartografía y geodesia y sus aplicaciones, así como de la organización, planificación, coordinación, dirección, aprobación, control y ejecución de las actividades orientadas a la elaboración de la cartografía nacional y del archivo de datos geográficos del país.

El Instituto Geográfico Nacional, creado como órgano del Estado Dominicano responsable de la formulación de las políticas y las acciones públicas en las áreas de geografía, cartografía y geodesia, Es un organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), con autonomía administrativa, técnica, económica y financiera, con personalidad jurídica propia y con plena capacidad de obrar.

El Instituto lleva por nombre el de un reconocido geógrafo dominicano, el Ing. José Joaquín Hungría Morell, quien a lo largo de su vida profesional se destacó por ser un gran impulsor de la geografía y la cartografía en la República Dominicana, realizando destacados aportes a su desarrollo y trascendencia, así como por sus aportes científicos en el ámbito americano y mundial. Entre ellos merece una mención destacada su participación estelar en la elaboración del Inventario de los Recursos Naturales de la República Dominicana (editada por la Organización de Estados Americanos (1967), obra que colocó al país entre los primeros del continente en disponer de una información completa sobre su medio ambiente y recursos naturales.

Su extraordinaria labor profesional, académica y científica le valió numerosos reconocimientos por parte de diversos organismos nacionales e internacionales, destacando entre ellos el IPGH, de cuya Sección Nacional dominicana fue presidente por largos años. Fue condecorado por el Estado dominicano con la más prestigiosa de sus distinciones civiles, la Orden de Duarte, Sánchez y Mella.

Tradicionalmente, en la República Dominicana la geografía y la cartografía eran temas tratados de forma compartida entre la academia, a través del Instituto Geográfico de la Universidad de Santo Domingo, y el estamento militar por medio del Instituto Cartográfico Nacional. La carencia de un organismo oficial responsable especializado para tales cometidos, condujo al país a una situación de dispersión en la generación y creación de información geográfica, cartográfica y geodésica del territorio, también a un retraso con relación al resto de naciones del continente en el desarrollo y adecuada utilización de las metodologías, técnicas e instrumentos de la geografía a pesar de ser reconocida su importancia para alcanzar objetivos estratégicos como la reducción de vulnerabilidad y gestión de riesgo, el ordenamiento territorial y la reducción de la pobreza.

La creación del IGN-JJHM representa una respuesta a la necesidad de que el país cumpla con las diferentes actividades geográficas, cartográficas y geodésicas en el provecho del desarrollo y de la defensa nacional. Igualmente, facilita que los trabajos geográficos, cartográficos, geodésicos que se realicen en la República

Dominicana se correspondan con las recomendaciones técnicas emanadas de las reuniones científicas internacionales sobre la materia y su plena integración en los foros internacionales creados con tal fin.

Se aspira a que la centralización de la ejecución de los trabajos cartográficos en el mismo, contribuya a conseguir la unificación de métodos y normas técnicas y que las publicaciones cartográficas y geográficas que se realicen, circulen o se exhiban en el país, respondan a su realidad geográfica y tengan el debido rigor técnico y científico.

2.1.1 Misión

Regular, producir y administrar las políticas, informaciones y acciones en las áreas de geografía, cartografía y geodesia, para apoyar los procesos de planificación, protección del medio ambiente y gestión de riesgos, contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

2.1.2 Visión

Ser una Institución reconocida y valorada por sus aportes a la equidad y cohesión social, y la vinculación del ciudadano al territorio.

2.1.3 Valores

En su accionar promueve siete (7) valores y principios que deben marcar las pautas de compromiso de quienes trabajan en la institución. Dichos valores son:

- ✓ La excelencia profesional de todo el personal
- ✓ Generar productos y servicios con alto estándar de calidad, veracidad y exactitud
- ✓ Actuar con ética y transparencia
- ✓ Asumir un alto compromiso hacia la institución
- ✓ Promover la innovación continua

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo y la participación

2.1.4 Función Institucional

Según lo establecido en el art. 7 de la Ley 208-14 que crea el Instituto Geográfico "José Joaquín Hungría Morell", se establecen las funciones del mismo:

- Establecer políticas generales tendentes al fortalecimiento, protección y desarrollo en las áreas de geografía, cartografía y geodesia.
- Organizar las actividades encaminadas al perfeccionamiento y fortalecimiento del Sistema Geodésico Nacional.
- Promover con métodos convencionales, relaciones con organismos oficiales y privados, asesorías técnicas, investigaciones nacionales y extranjeras, especialización promocional, educación y la integración de la sociedad al conocimiento y cuidado en los campos de su actividad.
- Apoyar a organismos en las tomas de decisiones sobre el área de su competencia.
- Regular todo lo relativo a la preparación, edición y emisión de la cartografía nacional y del Archivo de Datos Geográficos del país. (Instituto Geográfico Nacional "José Joaquín Hungría Morell" (IGN-JJHM))

2.2 Metas Institucionales del Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell.

Un tema emergente hoy en día, es que la ciudadanía cada vez está exigiendo más del Estado y de los impuestos que pagan. Por lo tanto, la discusión requiere centrarse en los resultados generados a partir de los bienes y servicios entregables a la población en el territorio bajo la jurisdicción de la institución, por lo que es importante relacionar el proceso de producción pública con el proceso de planificación estratégica.

La planificación estratégica del IGN-JJHM está compuesta por cuatro (4) grandes lineamientos estratégicos, conformado por objetivos y resultados que se espera lograr. (Véase cuadro 2.)

A continuación, presentamos la producción institucional ejecutada en el 2019 según lineamiento estratégico:

- **1er Lineamiento Estratégico:** Asegurar la sostenibilidad financiera.

El IGN-JJHM procura aplicar un modelo de gestión integral y de calidad para garantizar la eficacia y eficiencia a corto, mediano y largo plazo en el desarrollo de sus funciones, a fin de lograr una sustentabilidad financiera, con la articulación y cohesión de todas las áreas que forman parte de la institución, tanto de manera interna como externa, y con ello contribuir al desarrollo sostenible del país.

- **2do Lineamiento Estratégico:** Proveer un eficiente servicio a los usuarios.

El Instituto al ser el órgano rector de la geografía nacional, requiere para su cumplimiento la disponibilidad de información actualizada y confiable para proveer a los usuarios, informaciones útiles, con calidad y veracidad; tanto para la ciudadanía en general como para las instituciones públicas y privadas, así como a centros educativos y de investigación.

- **3er Lineamiento Estratégico:** Posicionar al IGN-JJHM como rector de la geografía nacional.

Con el cumplimiento de las atribuciones que le confiere la Ley No. 208-14 que crea el Instituto Geográfico Nacional “José Joaquín Hungría Morell”, pretende establecer políticas generales para el fortalecimiento, protección y desarrollo de la geografía, cartografía y geodesia, así como organizar, promover y apoyar cualquier tipo de actividad que permita el desarrollo sostenible del país, y aportar al cumplimiento de los objetivos establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030.

- **4to Lineamiento Estratégico:** Asegurar la eficiencia de los procesos internos y del personal.

Con una planificación operativa orientada al cumplimiento de las normas y valores que rigen la institución; comprometiéndose a la mejora continua de los procesos internos, manteniendo un sistema de gestión diseñado para incrementar los niveles de desempeño del personal, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos a lo interno de la institución.

Objetivos Generales identificados:

- 1.1. “Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados”,
- 2.4. “Cohesión territorial”,
- 4.2. “Eficaz gestión de riesgos para minimizar pérdidas humanas, económicas y ambientales”. (INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL “José Joaquín Hungría Morell” (IGN-JJHM), 2019)



INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL
"José Joaquín Hungría Morell"

PLAN OPERATIVO 2019

CUADRO CONTROL SEGÚN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREA DE TRABAJO RESPONSABLE	PRODUCTO NO.	ACTIVIDADES	
				No.	Cant.
1. ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	1.1 Financiamiento público logrado.	Administrativo Financiero	1	1-9	9
		Planificación y Desarrollo	2	10-11	2
		Planificación y Desarrollo	3	12-13	2
	1.3 Acuerdos de asesoría, asistencia y cooperación, mediante alianzas público-público y público privadas nacionales e internacionales desarrollados.	Planificación y Desarrollo	4	1-2	2
2. PROVEER UN EFICIENTE SERVICIO A LOS USUARIOS	2.1 Público con acceso a los servicios de información geoespacial.	Cartografía	1	1-2	2
		Tecnología de la Información	2	3-7	5
		Geografía	3	1-2	2
		Geografía	4	3-4	2
		Cartografía	5	5-7	3
		Cartografía	6	8-11	4
		Cartografía	7	12-16	5
		Cartografía	8	17-19	3
		Comisión de Ética Pública	9	20-23	4
		Comisión de Ética Pública	10	24-25	2
		Comisión de Ética Pública	11	26-34	9
		Comisión de Ética Pública	12	35-37	3
		Oficina de Acceso a la Información	13	38-40	3
3. POSICIONAR LA IGN-JJHM COMO ÓRGANO RECTOR DE LA GEOGRAFÍA NACIONAL	3.1 Promover al Instituto y su posicionamiento como organismo rector.	Cartografía	1	1-3	3
		Comunicaciones	2	4-5	2
		Comunicaciones	3	6-8	3
		Comunicaciones	4	9-10	2
	3.2 Desarrollar relaciones interinstitucionales y lograr alianzas estratégicas público-público y público-privadas para crear sinergia.	Geografía	5	1	1
		Jurídico	6	2-4	3
		Cartografía	7	5	1
		Planificación y Desarrollo	8	6-7	2
	3.3 Crear un marco normativo, políticas y metodologías en materia de geografía, cartografía y geodesia.	Cartografía	9	1-3	3
		Cartografía	10	4-5	2
		Jurídico	11	6-8	3
	3.4 Crear, centralizar y gestionar los archivos de datos geográficos y cartográficos a nivel nacional.	Geografía	12	1-3	3
		Geografía	13	3	1
		Cartografía	14	4-7	4
3.5 Promover la integración de la sociedad al conocimiento y cuidado de la geografía.	Geografía	15	1-2	2	
	Geografía	16	1-2	2	
	Geografía	17	3-4	2	
3.7 Gestionar la Infraestructura de Datos Espaciales de la República Dominicana (IDE-RD).	Geografía	18	5-9	5	
	Administrativo Financiero	1	1-3	3	
	Administrativo Financiero	2	4-6	3	
4. ASEGURAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS Y DEL PERSONAL.	4.1 Direccionamiento estratégico, operativo y arquitectura organizacional definidos.	Planificación y Desarrollo	3	7-9	3
		Planificación y Desarrollo	4	10-13	4
		Planificación y Desarrollo	5	14-15	2
		Planificación y Desarrollo	6	16	1
		Planificación y Desarrollo	7	17-18	2
		Planificación y Desarrollo	8	19	1
		Recursos Humanos	9	20-21	2
		Recursos Humanos	10	22-23	2
		Recursos Humanos	11	24-25	2
		Jurídico	12	26-30	5
		Tecnología de la Información	13	1-3	3
		Tecnología de la Información	14	4-5	2
	Tecnología de la Información	15	6	1	
Tecnología de la Información	16	7	1		
4.4 Fortalecer la integración, comunicación y trabajo en equipo de todo el personal.	Recursos Humanos	17	1-5	5	
	Recursos Humanos	18	1-4	4	
	Recursos Humanos	19	5-7	3	
TOTALES					155

Cuadro 2. Plan Operativo Anual 2019

Fuente: Informe Evaluación Final 2019

En ese año se le aplicaron mejoras a la matriz del Plan Operativo Anual, producto de los resultados arrojados en la evaluación final del POA 2018, con el fin de conocer con más exactitud el nivel de avance y cumplimiento de la programación realizada.

Los resultados de dicha evaluación corresponden a los productos arrojados en los planes individuales de cada una de las áreas que componen la institución, las cuales se detallan a continuación:

- 1- Dirección de Geografía
- 2- Dirección de Cartografía
- 3- Departamento de Recursos Humanos
- 4- Departamento de Planificación y Desarrollo
- 5- Departamento Jurídico
- 6- Oficina de Acceso a la Información Pública (OAI)
- 7- Comisión de Ética Pública (CEP)
- 8- Departamento Administrativo Financiero
- 9- División de Tecnología de la Información de la Comunicación (TIC)
- 10- División de Comunicaciones

En este proceso de evaluación, las actividades que se evalúan en los cronogramas, son las consideradas como “terminales”, correspondientes a productos misionales y de prioridad para la institución, estas son calificadas con las ponderaciones correspondientes, según los avances presentados por las áreas Sustantivas en cada trimestre. Sin embargo, las actividades catalogadas como “rutinarias”, que son intrínsecas del área que la ejecuta, y que tienen su origen en el marco legal que rige el que hacer institucional, es decir, que guardan estrecha relación con el propósito para el cual fue creada el área organizativa, no serán evaluadas, pero se tomarán en consideración los insumos de las tareas realizadas.

En cuanto a las áreas asesoras y de apoyo, solo se monitorea y evalúa de manera semestral, es decir, que sus avances son considerados para la evaluación de medio término como final.

2.2.1 Evaluación final plan operativo anual (POA) 2019

El Plan Operativo Anual (POA) 2019 del IGN-JJHM dispone de diversas herramientas de evaluación y seguimiento. Estas tienen el objetivo de conocer y medir el nivel de avance y cumplimiento de cada producto y actividad programada, así como identificar los riesgos que puedan presentarse en su ejecución.

El principal objetivo de una evaluación de medio término de un POA, consiste en conocer el nivel de cumplimiento de las metas planificadas, a fin de crear mecanismos efectivos de detección temprana de posibles riesgos en la ejecución de las actividades.

En este mismo orden, la importancia de esta evaluación radica en lo siguiente:

- Determinar si el logro de los objetivos se está cumpliendo según lo programado, de lo contrario aplicar las mejoras que se ameriten en futuros planes operativos para alcanzar los mismos.
- Conocer el nivel de cumplimiento entre lo planificado y ejecutado.
- Mejorar la gestión de la planificación, así como la ejecución y desarrollo.

(Instituto Geográfico Nacional, 2019)

2.2.2 Resultados generales de evaluación final

El POA 2019 del IGN-HHJM está conformado por cincuenta y cuatro (54) productos distribuidos entre dos (2) áreas sustantivas, cuatro (4) áreas asesoras, tres (3) áreas de apoyo y la Comisión de Ética Pública (CEP). Esta última se integra en el POA institucional, en cumplimiento a la actividad presentada en el

plan referido de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), que indica que la matriz de la CEP debe de estar incluida en la planificación institucional.

En la tabla no. 1 podemos observar la distribución de los de los cincuenta y cuatro (54) productos y cientos cincuenta y cinco (155) actividades que componen el POA 2019 distribuidas en las áreas que componen la institución.

NO.	ÁREAS RESPONSABLE	PRODUCTOS	ACTIVIDADES
		Cantidad	Cantidad
1	Dirección de Geografía	9	20
2	Dirección de Cartografía	10	30
3	Departamento Administrativo Financiero	3	15
4	Planificación y Desarrollo	10	21
5	Recursos Humanos	6	18
6	Departamento Jurídico	3	11
7	División de Comunicaciones	3	7
8	Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC)	5	12
9	Oficina de Acceso a la Información (OAI)	1	3
10	Comisión de Ética Pública (CEP)	4	18
TOTAL		54	155

Tabla 1. Distribución de productos y actividades según el área responsable.

Fuente: Plan Operativo Anual 2019

En el cuadro No.3 se puede observar que de los cincuenta y cuatro (54) productos a ser evaluados, siete (7) de ellos fueron cumplidos en su totalidad representando un 13%, doce (12) han quedado con una ponderación parcial para un 22%, mientras que dos (2) resultaron como no cumplidos. Los demás productos son considerados rutinarios con un total de treinta y tres (33) con un 61% del total.

En cuanto al nivel de cumplimiento de las actividades, en el año 2019, los resultados arrojan un 14% con veintidós (22) actividades realizadas, veintidós (22) muestran un avance parcial de 14%, y nos quedaron nueve (9) actividades sin cumplimiento, siendo esto un 6% del total. De estos resultados, ciento dos (102)

son rutinarias, a las cuales no se le asignaron ninguna ponderación para su evaluación.

En la tabla no 2. Podemos ver la cantidad de productos ejecutados según los lineamientos estratégicos.

TOTAL CUMPLIMIENTO PRODUCTOS Y ACTIVIDADES	NO. DE PRODUCTOS	RESULTADOS PRODUCTOS								NO. DE ACTIVIDADES	RESULTADOS ACTIVIDADES							
		CUMPLIDO		PARCIAL		NO CUMPLIDO		RUTINARIAS			CUMPLIDO		PARCIAL		NO CUMPLIDO		RUTINARIAS	
		CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%		CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
	54	7	13%	12	22%	2	4%	33	61%	155	22	14%	22	14%	9	6%	102	66%

Tabla 2. Resultados del cumplimiento de productos y actividades.

Fuente: Plan Operativo Anual 2019

En el mismo se puede observar que de los veintiún (21) productos que tienen actividades terminales que componen el POA, siete (7) se ejecutaron en su totalidad; mientras que doce (12) quedaron con ponderación parcial, presentando algún nivel de avance de las actividades planificadas. Así mismo, la evaluación arroja la cantidad de dos (2) productos no cumplidos, los cuales son, la Implementación de la Norma Geodésica a Nivel Nacional y la Elaboración Preliminar del Marco Normativo de la Aplicación de la Ley no. 208-14. (Véase tabla no. 3)

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.	NIVEL DEL CUMPLIMIENTO		
	CUMPLIDO	PARCIAL	NO CUMPLIDO
1 Asegurar la sostenibilidad financiera.			
2 Proveer un eficiente servicio a los usuarios.		4	
3 Posicionar al IGN-JJHM como rector de la geografía nacional.	4	5	2
4 Asegurar la eficiencia de los procesos internos y del personal.	3	3	
TOTAL	7	12	2

Tabla 3. Nivel de cumplimiento de productos según lineamientos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de recopilación de datos

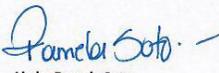
2.3 Presupuesto Aprobado 2019 - IGN-JJHM

Los recursos aprobados en el Presupuesto General del Estado para el Instituto Geográfico Nacional “José Joaquín Hungría Morell” (IGN-JJHM) en el año 2019 escalaron a un monto de setenta millones de pesos dominicanos (RD\$ 70,000,000.00), con el objetivo de asegurar la sostenibilidad financiera. (véase cuadro no.3)

MINISTERIO DE ECONOMIA PLANIFICACION Y DESARROLLO (MEPyD) INSTITUTO GEOGRAFICO NACIONAL "JOSE JOAQUIN HUNGRIA MORELL" Año 2019 Presupuesto de Gastos y Aplicaciones Financieras En RD\$			
Detalle	Presupuesto Aprobado	Presupuesto Modificado	
2 - GASTOS			
2.1 - REMUNERACIONES Y CONTRIBUCIONES	49,944,879.00		
2.1.1 - REMUNERACIONES	41,230,000.00		
2.1.2 - SOBRESUELDOS	3,320,000.00		
2.1.3 - DIETAS Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN	-		
2.1.4 - GRATIFICACIONES Y BONIFICACIONES	-		
2.1.5 - CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL	5,394,879.00		
2.2 - CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	10,913,201.00		
2.2.1 - SERVICIOS BÁSICOS	1,522,000.00		
2.2.2 - PUBLICIDAD, IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN	600,000.00		
2.2.3 - VIÁTICOS	1,599,000.00		
2.2.4 - TRANSPORTE Y ALMACENAJE	840,000.00		
2.2.5 - ALQUILERES Y RENTAS	1,944,000.00		
2.2.6 - SEGUROS	898,201.00		
2.2.7 - SERVICIOS DE CONSERVACIÓN, REPARACIONES MENORES E INSTALACIONES TEMPORALES	440,000.00		
2.2.8 - OTROS SERVICIOS NO INCLUIDOS EN CONCEPTOS ANTERIORES	3,070,000.00		
2.2.9 - OTRAS CONTRATACIONES DE SERVICIOS	-		
2.3 - MATERIALES Y SUMINISTROS	5,722,400.00		
2.3.1 - ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROFORESTALES	1,760,400.00		
2.3.2 - TEXTILES Y VESTUARIOS	54,000.00		
2.3.3 - PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS	35,000.00		
2.3.4 - PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	-		
2.3.5 - PRODUCTOS DE CUERO, CAUCHO Y PLÁSTICO	100,000.00		
2.3.6 - PRODUCTOS DE MINERALES, METÁLICOS Y NO METÁLICOS	-		
2.3.7 - COMBUSTIBLES, LUBRICANTES, PRODUCTOS QUÍMICOS Y CONEXOS	1,860,000.00		
2.3.8 - GASTOS QUE SE ASIGNARÁN DURANTE EL EJERCICIO (ART. 32 Y 33 LEY 423-06)	-		
2.3.9 - PRODUCTOS Y ÚTILES VARIOS	1,913,000.00		
2.4 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES	843,520.00		
2.4.1 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO	843,520.00		
2.4.2 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL GOBIERNO GENERAL NACIONAL	-		
2.4.3 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES A GOBIERNOS GENERALES LOCALES	-		
2.4.4 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES A EMPRESAS PÚBLICAS NO FINANCIERAS	-		
2.4.5 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES A INSTITUCIONES PÚBLICAS FINANCIERAS	-		
2.4.7 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR EXTERNO	-		
2.4.9 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES A OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	-		
2.5 - TRANSFERENCIAS DE CAPITAL			
2.5.1 - TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PRIVADO	-		
2.5.2 - TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL GOBIERNO GENERAL NACIONAL	-		
2.5.3 - TRANSFERENCIAS DE CAPITAL A GOBIERNOS GENERALES LOCALES	-		
2.5.4 - TRANSFERENCIAS DE CAPITAL A EMPRESAS PÚBLICAS NO FINANCIERAS	-		
2.5.5 - TRANSFERENCIAS DE CAPITAL A INSTITUCIONES PÚBLICAS FINANCIERAS	-		
2.5.6 - TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR EXTERNO	-		
2.5.9 - TRANSFERENCIAS DE CAPITAL A OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	-		
2.6 - BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES	2,576,000.00		
2.6.1 - MOBILIARIO Y EQUIPO	900,000.00		
2.6.2 - MOBILIARIO Y EQUIPO EDUCACIONAL Y RECREATIVO	95,000.00		
2.6.3 - EQUIPO E INSTRUMENTAL, CIENTÍFICO Y LABORATORIO	-		
2.6.4 - VEHÍCULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCIÓN Y ELEVACIÓN	-		
2.6.5 - MAQUINARIA, OTROS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	250,000.00		
2.6.6 - EQUIPOS DE DEFENSA Y SEGURIDAD	-		
2.6.7 - ACTIVOS BIOLÓGICOS CULTIVABLES	-		
2.6.8 - BIENES INTANGIBLES	1,331,000.00		
2.6.9 - EDIFICIOS, ESTRUCTURAS, TIERRAS, TERRENOS Y OBJETOS DE VALOR	-		
2.7 - OBRAS			
2.7.1 - OBRAS EN EDIFICACIONES	-		
2.7.2 - INFRAESTRUCTURA	-		
2.7.3 - CONSTRUCCIONES EN BIENES CONCESIONADOS	-		

2.7.4 - GASTOS QUE SE ASIGNARÁN DURANTE EL EJERCICIO PARA INVERSIÓN (ART. 32 Y 33 LEY 423-06)	-
2.8 - ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS CON FINES DE POLÍTICA	-
2.8.1 - CONCESIÓN DE PRESTAMOS	-
2.8.2 - ADQUISICIÓN DE TÍTULOS VALORES REPRESENTATIVOS DE DEUDA	-
2.9 - GASTOS FINANCIEROS	-
2.9.1 - INTERESES DE LA DEUDA PÚBLICA INTERNA	-
2.9.2 - INTERESES DE LA DEUDA PUBLICA EXTERNA	-
2.9.4 - COMISIONES Y OTROS GASTOS BANCARIOS DE LA DEUDA PÚBLICA	-
Total Gastos	70,000,000.00
4 - APLICACIONES FINANCIERAS	-
4.1 - INCREMENTO DE ACTIVOS FINANCIEROS	-
4.1.1 - INCREMENTO DE ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES	-
4.1.2 - INCREMENTO DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	-
4.2 - DISMINUCIÓN DE PASIVOS	-
4.2.1 - DISMINUCIÓN DE PASIVOS CORRIENTES	-
4.2.2 - DISMINUCIÓN DE PASIVOS NO CORRIENTES	-
4.3 - DISMINUCIÓN DE FONDOS DE TERCEROS	-
4.3.5 - DISMINUCIÓN DEPÓSITOS FONDOS DE TERCEROS	-
TOTAL APLICACIONES FINANCIERAS	-
TOTAL GASTOS Y APLICACIONES FINANCIERAS	70,000,000.00

Fuente: 2019


 Licda. Pamela Soto
 Encargada Administrativa Financiera



Cuadro 3. Presupuesto Aprobado 2019 - IGN-JJHM

Fuente: Portal de Transparencia Institucional

2.3.1 Resultados de la gestión financiera del año 2019

La ejecución del presupuesto para el período enero-diciembre (último mes proyectado) corresponde al 100.00% del presupuesto total de la institución, equivalente a setenta millones de pesos con 00/100 (\$70, 000,000.00). En la tabla no. 4 más abajo, se detalla los montos según mes:

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ENE- DIC/2019	
MES	MONTO (RDS)
Enero	3,452,643.01
Febrero	3,501,284.81
Marzo	4,369,191.26
Abril	4,058,560.68
Mayo	4,158,918.38
Junio	3,813,733.61
Julio	5,342,919.80
Agosto	8,534,935.79
Septiembre	4,696,644.57
Octubre	8,087,571.18
Noviembre	7,454,652.30
¹ Diciembre	12,528,944.61
Total	70,000,000.00

Tabla 4. Ejecución presupuestaria 2019

Fuente: Memoria Institucional 2019

Estas informaciones de la ejecución presupuestaria fueron elaboradas en base a los reportes del Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) con fecha de registro del 1ero. De enero y fecha de imputación al 30 de noviembre de 2019. Los ingresos y las fuentes financieras han sido elaborados de acuerdo al método contable de lo percibido, mientras que los gastos y aplicaciones financieras en base a lo devengado.

Conclusiones del capítulo

Luego de analizar los datos relacionados a la programación y presupuestación del Instituto Geográfico Nacional observamos que los resultados por área y los lineamientos estratégicos, muestran una debilidad en el cumplimiento de la programación presentada, razón por cual varios de sus productos no fueron cumplidos, muchas están de manera parcial, al igual que actividades claves que no fueron cumplidas impidiendo el desarrollo institucional.

Al momento de presentar el anteproyecto de presupuesto donde se define cuáles serán los proyectos de mayor importancia para incluir en el Presupuesto final y según las metas que se han priorizado para impulsar el desarrollo de la institución, las mismas no son costeadas, siendo esta una falla la cual debe de estar subsanada para los próximos años.

Se identificó que, la elaboración del POA 2019 fue realizada en el mes de mayo 2018, por lo que la programación es muy incierta, es por esto que se propone que para futuros años se elabore dicho documento en el plazo que establezca el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD) (entre agosto y septiembre) de cada año.

**CAPITULO III: ALINEACION DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
PRESUPUESTARIA DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL- JOSÉ
JOAQUÍN HUNGRÍA MORELL.**

CAPITULO III: ALINEACION DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTARIA DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL- JOSÉ JOAQUÍN HUNGRÍA MORELL.

Como ya sabemos, la planificación estratégica y el presupuesto son elementos complementarios de la gestión orientada a resultados, puesto que, los planes estratégicos muestran la orientación y el presupuesto suministra los bienes necesarios para poder implementar dichos planes. En este capítulo presentaremos la alineación de ambos elementos y los resultados de la misma.

3.1 Planes y Proyectos para próximos años

El Instituto Geográfico Nacional “José Joaquín Hungría Morell” (IGN-JJHM), con el propósito de continuar dando cumplimiento a las metas establecidas y aportar en el desarrollo de todo lo concerniente a la geografía, cartografía y geodesia; tiene planteado una serie de planes y proyectos a fin de concretizar aportes que servirán para el ordenamiento territorial y la gestión de riesgo ante desastre en el país.

3.1.1 Planes para próximos años

- Materializar el Mapa Político Administrativo Oficial, digital de la República Dominicana en su versión del 2020.
- Generar y difundir como normas cartográficas del país, el catálogo de objetos geográficos, documentos normativos de modelos de datos, así como normativas de representación cartográfica a escala 1: 50,000 y 1: 25,000.
- Incrementar el acervo de mapas, capas digitales e insumos cartográficos del Archivo Cartográfico y Geográfico Nacional, además de provocar la creación de una metodología óptima para asegurar el adecuado resguardo del archivo histórico de la cartografía de la República Dominicana.

- Elaboración de normas técnicas para la producción cartográfica y para la gestión de la información geoespacial.
- Elaborar la guía para crear el nomenclátor geográfico, con el objetivo de identificar y fomentar relaciones con entidades para visibilizar la información geoespacial y ambiental en temas específicos.
- Elaborar documentos normativos para la administración de la información geográfica, entre estos: Política nacional de información geográfica, norma para catálogo de objetos, norma para metadatos, norma sobre interoperabilidad y servicios geoespaciales.
- Elaborar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024.

3.1.2 Proyectos

- Iniciar la ejecución del proyecto “Elaboración de Metodología para el Almacenamiento de la Cartografía Nacional e Insumos Geográficos”, a partir de la experiencia del IGAC de Colombia, junto a APC Colombia, mediante el desarrollo de las actividades programadas.
- Dar continuidad a la segunda fase de proyecto junto al Banco Mundial en “Fortalecimiento de la Infraestructura de Datos Espaciales de la República Dominicana (IDE-RD)”, mediante el desarrollo de diversas actividades.
- Dar continuidad a la ejecución del proyecto “Definición y fortalecimiento de capacidades del IGN-JJHM en la elaboración metodológica para la creación del Nomenclátor de Nombres Geográficos Geo-referenciados de la República Dominicana”, a partir de la experiencia del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) de México, junto a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), mediante el desarrollo de diversas actividades programadas.
- Iniciar la ejecución de posible proyecto con la Dirección General de Cooperación Multilateral (DIGECOOOM), en proyecto de “Fortalecimiento del Instituto

Geográfico Nacional “José Joaquín Hungría Morell” (IGN-JJHM)”, programa compuesto por dos (2) componentes.

- Iniciar la ejecución de proyecto “Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Gestión del Riesgo de Desastres”, con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL “José Joaquín Hungría Morell” (IGN-JJHM), 2019)

3.2 Alineación de La Planeación Estratégica y Presupuestaria con los Lineamientos Estratégicos Institucionales.

Para alinear el presupuesto con la planificación, es particularmente relevante una técnica de presupuestación denominada presupuesto por programas. A través de ella, se hace la clasificación programática del presupuesto y se asignan los recursos a las entidades públicas (unidades ejecutoras del programa) de tipo físicos-financieros, mismos necesarios para poder cumplir con las metas identificadas, producir bienes y prestar servicios.

La alineación entre la planificación y el presupuesto es una herramienta de gestión que genera mejoras tangibles en la administración pública. Uno de los instrumentos de gestión que efectúa mejoras tangibles en la administración pública es la vinculación entre planificación y el presupuesto.

Debido a su esencia, fomenta la dirección estratégica institucional, y se alinean las metas con los lineamientos estratégicos y la asignación de los fondos correspondientes para dar con los resultados esperados por las políticas públicas.

En la tabla no. 5 se muestra el presupuesto por programas de la área de cartografía realizado y direccionado al lineamientos estratégicos correspondiente y en las tablas no. 6 y 7 se muestra la aplicación de la alineación presupuestaria de sus proyectos, ambos ha sido planificados en años anteriores más no ejecutados y de igual forma no han presentado ningún tipo de costeo en los años anteriores, lo que ha limitado la ejecución de los mismos.



INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL

"José Joaquín Hungría Morell"

Plan Operativo 2021 De La Dirección De Geografía

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMAS
LINEAMIENTO ESTRATEGICO NO. 2: PROVEER UN EFICIENTE SERVICIO A LOS USUARIOS	2.1 PÚBLICO CON ACCESO A LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN GEOESPACIAL	1. DISPONIBILIDAD DE MAPAS E IMÁGENES AEREAS Y/O SATELITALES EN LA PÁGINA WEB.
	2.2 INFORMACIONES, DATOS GEOESPACIALES Y ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR PÚBLICO, PRIVADO, EDUCATIVO Y CIENTÍFICO DISPONIBLE.	2. PROCESO DE REGULARIZACIÓN CARTOGRÁFICA DE LÍMITES POLÍTICOS ADMINISTRATIVOS. 3. DISPONIBILIDAD DE CARTOGRAFÍA BASE DE DOS MUNICIPIOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA. 4. FORTALECIMIENTO DE LA RED GEODÉSICA NACIONAL. 5. ASISTENCIA TÉCNICA A INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS OFRECIDAS DE MANERA OPORTUNA.
LINEAMIENTO ESTRATEGICO NO. 3: POSICIONAR AL IGN JJHM COMO EL RECTOR DE LA GEOGRAFÍA NACIONAL	3.1 PROMOVER EL INSTITUTO Y SU POSICIONAMIENTO COMO ORGANISMO RECTOR.	6. ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DE MAPA POLÍTICO ADMINISTRATIVO OFICIAL 2021
	3.2 DESARROLLAR RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y LOGRAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS PÚBLICO-PÚBLICO Y PÚBLICO-PRIVADAS PARA CREAR SINERGIAS.	7. INTEGRACION A EVENTOS INTERNACIONALES 2020 VINCULADOS AL SECTOR GEODÉSICO Y CARTOGRÁFICO.
	3.3. CREAR UN MARCO NORMATIVO, POLÍTICAS Y METODOLOGÍAS EN MATERIA DE GEOGRAFÍA, CARTOGRAFÍA Y GEODESIA.	8. ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS DE REPRESENTACIÓN CARTOGRÁFICA. 9. IMPLEMENTACIÓN NORMA GEODÉSICA DE NIVEL NACIONAL
	3.4. CREAR, CENTRALIZAR Y GESTIONAR EL ARCHIVO DE DATOS CARTOGRÁFICO A NIVEL NACIONAL.	10. INFORMACIÓN GEOESPACIAL EN EL ARCHIVO CARTOGRÁFICO NACIONAL INCREMENTADA.

Tabla 5. Lineamiento estratégico, objetivo estratégico y programas del área de Cartografía

Fuente: Elaboración propia

LINEAMIENTO ESTRATEGICO NO. 2: PROVEER UN EFICIENTE SERVICIO A LOS USUARIOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMA	OBJETIVO	ÁREAS VINCULADAS		ACTIVIDADES	ACCIONES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERÍODO DE EJECUCIÓN												RIESGOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS	COSTO ESTIMADO DENTRO DEL CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO						
			Responsable	Involucradas				T-1				T-2				T-3						T-4				NOMBRE DE LA CUENTA	CUENTA	MONTO RDS
								Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic									
2.2. INFORMACIONES, DATOS GEOSPACIALES Y ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR PÚBLICO, PRIVADO, EDUCATIVO Y CIENTÍFICO DISPONIBLE.	DISPONIBILIDAD DE CARTOGRAFÍA BASE DE DOS MUNICIPIOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.	Generar y difundir como normas cartográficas del país, el catálogo de objetos geográficos, documentos normativos de modelos de datos, así como normativas de representación cartográfica a escala 1: 50,000 y 1: 25,000.	Dirección de Cartografía	Departamento Administrativo y Financiero	Contratar consultoría para generación de cartografía base de municipios.	Elaborar Terminos de Referencia para contratación de consultoría/servicios de generación de cartografía.	- Un (1) documento de Terminos de Referencia elaborado.													No identificación y/o contratación de empresa consultora acreditada a nivel gubernamental, no cumplimiento de los tiempos establecidos para la consultoría, falta de recursos financieros.	Contratación de consultorías/servicios Para (370 Km2).	Otros servicios técnicos profesionales	2.2.8.7.6	\$ 1,650,000.00				
						Solicitar a la Departamento Administrativo y Financiero la contratación de consultorías/servicios.	-Una (1) solicitud de contratación.																					
						Seguimiento a contratación de consultoría/servicio para adjudicación de generación de cartografía base de los municipios priorizados.	-Un (1) documento de adjudicación de consultoría.																					
					Seguimiento a actividades de consultoría/servicio de generación de cartografía base de municipios.	Aprobación del plan de trabajo de la consultoría/servicio.	-Un (1) plan de trabajo autorizado.																No cumplimiento de los tiempos establecidos para la consultoría, falta de recursos financieros, humanos, tecnológicos y de logística.	-Vehículo y Combustible para 2 viajes al interior (2 por municipio);	Gasolina	2.3.7.1.1	\$ 10,000.00	
						Recepcion y revisión de informes intermedios.	-Cantidad de informes recibidos.																					
						Remitir observaciones a informes intermedios del consultor.	-Cantidad de documentos con observaciones a resultados intermedios.																					
						Recepción de resultados e informe final de la consultoría.	-Un (1) informe final, un (1) producto final.																					
						Recabar en el terreno la toponimia de elementos no registrados por las instituciones nacionales de nivel central.	-Cantidad de elementos identificados en terreno.																					
						Efectuar levantamiento de uso de suelo y categoría de edificaciones en los territorios cartografiados.	-Cantidad de edificaciones con categoría identificada, cantidad de lotes al que se identificó su uso de suelo.																					
						Elaborar las capas cartográficas relativas al levantamiento de uso de suelo y toponimia de los municipios levantados.	Incorporar a las bases de datos geográficas los topónimos recopilados. Elaborar las capas cartográficas relativas a los usos de suelo y categorización de edificaciones en los municipios cartografiados.	-Cantidad de elementos cartográficos nombrados en la base de datos. -Cantidad de edificaciones categorizadas en la base de datos, cantidad de capas de lotes con su uso de suelo en la base de datos.														Falta de recursos financieros, humanos y tecnológicos.						- Material Gastable: (1) rollo de papel 24" para impresora, (1) juego tinta impresora 24", materiales de oficina
SUB-TOTAL PROYECTO																					1,934,000.00							

Tabla 6. Vinculación del lineamiento estratégico no.2 y su costo estimado para la Disponibilidad de cartografía base de dos municipios de la república dominicana.

Fuente: Elaboración propia

LINEAMIENTO ESTRATEGICO NO. 3: POSICIONAR AL IGN JJHM COMO EL RECTOR DE LA GEOGRAFÍA NACIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMA	OBJETIVO	ÁREAS VINCULADAS		ACTIVIDADES	ACCIONES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERÍODO DE EJECUCIÓN									RIESGOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS	COSTO ESTIMADO DENTRO DEL CLASIFICADOR PRESUPUESTARIO				
			Responsable	Involucradas				T-1			T-2			T-3					NOMBRE DE LA CUENTA	CUENTA	MONTO RDS		
								Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep							
3.1 PROMOVER EL INSTITUTO Y SU POSICIONAMIENTO COMO ORGANISMO RECTOR.	ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DE MAPA POLÍTICO ADMINISTRATIVO OFICIAL 2021	Ofrecer la información oficial de la distribución político administrativo del país.	Dirección de Cartografía	Dirección de Geografía	Realizar reunión con el grupo interinstitucional de límites para presentar propuesta de actualización del mapa oficial desde 2019 y plan de trabajo.	Elaborar el plan de trabajo.	- Un (1) plan de trabajo elaborado.										Falta de voluntad administrativa, falta de recursos financieros y de logística.	Material Gastable: (1) resma de papel 8 1/2 x 11, (1) juego tinta impresora , (80) sobres tipo carta	2.3.9.8	\$ 20,000.00			
						Realizar convocatoria al grupo interinstitucional.	- Cantidad de cartas enviadas.																
						Presentar propuesta del Plan de Trabajo, a instituciones del Grupo de Límites.	- Una (1) reunión efectuada.																
				División de Tecnología de la Información (TIC)	Actualización de la geometría de los límites políticos administrativos del 2010 al 2018.	Adaptación del plan de trabajo acorde a sugerencias del Grupo Interinstitucional.	- Un (1) documento de plan de trabajo modificado.												Falta de voluntad administrativa, poca respuesta de instituciones involucradas, falta de recursos financieros, tecnológicos y de logística.	- Combustible para 5 viajes al interior; Viáticos: para 1 chofer, 2 técnicos, peajes.	Viáticos dentro del país	\$ 18,000.00	
						Recolectar leyes de división política del periodo 2010-2018.	- Cantidad de leyes recolectadas.																
						Contrastar leyes emitidas con la geometría de límites existentes al 2010.	- Cantidad de informes con diferencias encontradas.																
				Departamento Administrativo y Financiero	Realizar modificaciones a la geometría de límites 2010 acorde a las leyes revisadas.		- Cantidad de modificaciones realizadas.											N/A	peaje	\$ 500.00			
						Generar plantilla institucional del mapa.	-Una (1) plantilla elaborada.																
				División de comunicaciones	Producción del mapa oficial 2021	Seleccionar las capas cartográficas a ser utilizadas en el mapa	-Cantidad de capas cartograficas seleccionadas.											Falta de voluntad administrativa, falta de recursos financieros, humanos y de logística.	N/A				
						Verificar la pertinencia y actualidad de las capas cartográficas a ser utilizadas en el mapa.	-Cantidad de capas con control de calidad.																
						Montar las capas cartográficas a mostrarse en el mapa.	-Un (1) proyecto digital en SIG diseñado.																
						Generar salida digital del mapa oficial	-Un (1) mapa digital elaborado.																
				SUB-TOTAL PROYECTOS																	63,500.00		

Tabla 7. Vinculación del lineamiento estratégico no. 3 y su costo estimado para la elaboración y publicación de mapa político administrativo oficial 2021.

Fuente: Elaboración propia

La asociación entre objetivos, metas, actividades y recursos presupuestarios es un insumo central al momento de asignar y reasignar los fondos públicos hacia las iniciativas que alcanzaron el desempeño esperado. Esta mejora en la asignación de recursos públicos y en la calidad del gasto solo es posible en la medida en que exista un marco analítico y metodológico que permita seguir y evaluar las acciones de gobierno y que, por ende, establezca metas y propósitos para cada etapa planificada de ejecución presupuestaria.

La vinculación de planes y recursos, brinda información importante para la toma de decisiones asociadas con la reasignación de fondos públicos. En términos organizacionales, se generan al menos dos resultados inmediatos:

- ✓ **Nivel directivo**, se permite reasignar recursos a los proyectos que generan los resultados buscados.
- ✓ **Nivel operativo**, se introducen incentivos para que los gerentes públicos aumenten su compromiso con la administración exitosa de los programas y el cumplimiento de los objetivos.

La vinculación entre planificación y presupuesto consiste en alinear los objetivos, acciones, recursos y decisiones que se toman. Así, el insumo hace posible la coordinación gubernamental, tanto estructural como operativa. El desarrollo de esta vinculación producirá una coordinación cuando nazca de:

- a) La fijación de prioridades compartidas.
- b) La asignación conforme de responsabilidad al momento de diseñar las intervenciones.
- c) Una implementación de acciones complementarias de múltiples actores, que se aproxime a los objetivos planteados por los diversos responsables de las políticas y programas. (Bonari, María Gasparín, Diéguez, & Jimena, 2015)

3.3 Resultados al realizar la vinculación entre la planificación y el presupuesto

Como podemos ver en el Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell, necesita un proceso presupuestario que esté en sintonía con la estrategia.

Es decir, técnicas claves que, en el caso de desviarse en cualquier momento del plan o cifra previamente establecida, muestren automáticamente las actividades de revisión y, si es necesario, de re-planificación de las partes afectadas.

Con estos datos luego se tendrá que analizar y evaluar si la propuesta a implementar es precisa, si se están implementando las iniciativas o proyectos estratégicos y si los resultados obtenidos compensan el coste incurrido.

En las tablas no. 6 y 7 podemos observar que con un proceso presupuestario continuo y adaptativo se puede lograr alinear tanto la planificación y el presupuesto institucional, ya que al comenzar recopilando los POAS costeados de cada área, se definen las estimaciones para cada proyecto y se puede identificar por cual cuenta presupuestaria, según el manual de los clasificaciones presupuestarios será ejecutado cada proyecto, de esta forma también se puede establecer cuales proyectos necesitan de varias fases para su perfecto cumplimiento y cuáles pueden ser cumplidos en el año planificado, porque la naturaleza de la institución no puede verse afectada.

Fueron costeadas tanto la Disponibilidad de cartografía base de dos municipios de la república dominicana arrojando como resultado un monto de un millón novecientos treinta y cuatro mil pesos 100/00 (RD\$ 1, 934,000.00) y para la elaboración y publicación de mapa político administrativo oficial 2021 se costó un monto de sesenta y tres mil quinientos pesos 100/00 (RD\$ 63,500.00), ambos pueden ser cumplidos si el Instituto Geográfico Nacional así lo decidiera ya que recibe un monto de setenta millones de pesos 100/00 (RD\$ 70, 000,000.00) del presupuesto aprobado anual.

Es necesario que en el anteproyecto de presupuesto solicitado de manera anual por el Instituto Geográfico Nacional se definan los montos de cada proyecto y los mismos pueden ser aumentados o reducidos según lo exijan las condiciones y las metas propuestas, luego evaluar si los resultados son realistas en función a los anteriores, ya que se necesita de un tiempo estimado, este proceso asegura que el anteproyecto, el presupuesto y la planificación de futuros períodos sean revisados y actualizados continuamente.

Una vez que se han definido los montos, entonces el impacto de la estrategia puede ser cubierto. Estas iniciativas pueden ser consideradas como proyectos que tienen un ciclo de vida definido y unos recursos asociados. No hay ninguna razón por la que este conjunto de iniciativas estratégicas no puedan ser evaluadas, eliminadas o reconstruidas en una base continua.

Con frecuencia el contenido y los procesos de elaboración de presupuestos son para mejorar la ejecución de la estrategia, para esto se necesita de una serie de funcionalidades imprescindibles, entre ellas:

- ✓ El modelo de presupuesto debe dar soporte a la planificación basada a resultados, donde las actividades operativas puedan estar relacionadas entre sí a través de un modelo de causa y efecto.
- ✓ Los presupuestos deben ser presentados tanto como estados financieros como mapas estratégicos, de manera que muestre cómo el rendimiento de la organización se ve afectado por la asignación de recursos específicos.
- ✓ Debe ser capaz de resaltar las actividades que no han sido llevadas a cabo y su impacto sobre los objetivos generales.
- ✓ Debe ser posible mostrar cómo los presupuestos eficaces mejoran el rendimiento, de manera que se pueden realizar cambios cuando sea necesario.

- ✓ Debe apoyar la planificación adaptativa/continua activando automáticamente las revisiones y/o re-planificaciones de acuerdo a excepciones, eventos y/o fechas en un calendario.

Para lograr la implementación de lo antes mencionado es obligatorio trazar una situación inicial y determinar a los principales actores, luego descomponer el recorrido y definir la situación futura. Pero lamentablemente, estos elementos son difíciles de especificar, por lo que deben ser reconfigurados a medida que el proyecto se va ejecutando.

Lo importante de la vinculación del control presupuestario y de la planificación estratégica es que al momento de comparar los resultados reales con los presupuestados se pueden determinar las variaciones en la ejecuciones, dándole resultados y significativos a la administración de la empresa y así poder aplicar las acciones correctivas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de analizar la planificación estratégica y control presupuestario del Instituto Geográfico Nacional- José Joaquín Hungría Morell 2019-2020, podemos concluir que para alinear la planificación estratégica y control presupuestario según los lineamientos estratégicos institucionales, se debe definir una visión, establecer la misión, planificar y delimitar los objetivos, según las metas institucionales y determinar cuánto representa cada objetivo en términos monetarios, lo que hace que mejore positivamente el desempeño de la institución.

La planificación estratégica le proporciona a la empresa el pensamiento a futuro, la visualización de nuevas oportunidades y posibles amenazas, lo que da como resultado una misión enfocada y por ende una orientación efectiva del rumbo de la institución.

Cada institución debe pensar cuáles logros se planteará cada año, según su planificación estratégica institucional (PEI), donde se deben definir los productos entregables a la población y cuáles son los procesos que debe realizar para obtener dicho resultado. Del mismo modo, es necesario que se precisen los recursos necesarios para desarrollarlos, definiéndolos de acuerdo con los periodos establecidos para el presupuesto anual que se enmarcan en la lógica de cadena de valor público.

Por lo que, una buena planificación estratégica exhorta entender aún más las empresas, de igual forma aumentar la comunicación y coordinación entre todos los niveles, programas y renovar las competencias de la administración. La planificación estratégica crea fuerzas de cambio que impide que las instituciones se dejen conducir por las transformaciones.

De igual forma, de manera interna, es necesario que el Departamento de Planificación y Desarrollo y Departamento Administrativo Financiero reciban respuesta oportuna por parte de las áreas sustantivas en el tiempo adecuado, este puede ser un factor insignificante pero atrasa los procesos y sus niveles de avance, así que todas las áreas deben de sentirse comprometidas con lo

solicitado para no afectar la coordinación, cumplimiento y ejecución de los productos y actividades y así cumplir con lo programado en el tiempo correcto.

Cuando no hay una relación entre la planificación y el presupuesto, se complica la medición del desempeño y rendimiento de los empleados públicos, ya que no se puede incluir mecanismos para fomentar las buenas prácticas dentro de la administración.

Uno de los mecanismos técnicos importantes para la formulación del Diagnóstico estratégico donde se reflejan las destrezas y el liderazgo de la empresa son la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), puesto que la institución no cuenta con el mismo, se les recomienda la creación del mismo, este ayuda a la estimación de la vulnerabilidad y el saber aprovechar los recursos de la empresa para potenciar su carácter competitivo mediante el diseño y puesta en práctica del plan de acción.

En este orden, la coordinación entre la planificación y el presupuesto ofrece un marco de referencia para evaluar el desempeño del gestor público y crear mecanismos de compensación que premien las buenas acciones en materia de cumplimiento de objetivos, metas y administración de los recursos.

Por último, Es de suma importancia recordar que la articulación entre el presupuesto y la planificación es el producto de un proceso complejo de interacción política y técnica que equilibra las metas oportunas con las acciones direccionadas al largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Superintendencia de Bancos*. (Febrero de 2021). Obtenido de https://www.sb.gob.do/entidades-autorizadas-sib/entidades_tipo/4
- Bonari, D., María Gasparín, J., Diéguez, G., & Jimena, S. (2015). *La vinculación entre planificación y presupuesto como herramienta de la gestión pública por resultados*. Buenos Aires: publicaciones CIPPEC.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo: Ediciones IE Venezuela.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo: Ediciones IE Venezuela.
- Contraloría General de la República. (2019). *Normas básicas del control interno*. Santo Domingo.
- Dirección General de Presupuesto. (s.f.). Recuperado el 22 de febrero de 2021, de Dirección General de Presupuesto: www.digepres.gob.do
- Dirección General De Presupuesto. (2014). Recuperado el 20 de Enero de 2021, de www.digepres.gob.do
- FERNANDEZ, L. (28 de diciembre de 2006). Ley No 498-06. *LEY DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN PÚBLICA, No. 498-06*. Santo Domingo de Guzmán, República Dominicana.
- Instituto Geográfico Nacional "José Joaquín Hungría Morell" (IGN-JJHM). (s.f.). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 24 de febrero de 2021, de Instituto Geográfico Nacional: <http://ign.gob.do>
- INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL "José Joaquín Hungría Morell" (IGN-JJHM). (2019). *MEMORIA INSTITUCIONAL*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Instituto Geográfico Nacional. (2019). *Evaluación final POA 2019 (IGN-JJHM)*. Santo Domingo.
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (2009). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el febrero de 2021, de <https://www.cepal.org>
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. En M. Armijo, *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* (pág. 5). Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- INTRODUCCION A LA PLANIFICACION ESTRATEGICA . (17 de enero de 2001). *Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile*. Recuperado el febrero de 2021, de Dirección de Presupuestos: <http://www.dipres.gob.cl>
- Ivette, F., & Flores, R. (2008). EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y EL PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL. *Internacional La Nueva Gestión*, 11 – 13.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). (Diciembre de 2019). MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL. República Dominicana.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2012). Recuperado el Febrero de 2021, de Ley 1-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo 2030: <https://www.intec.edu.do>

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (Diciembre de 2019). Recuperado el 20 de Enero de 2021, de <https://mepyd.gob.do>

Muñíz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit Editorial.

Sayonara Solórzano, S., & Alaña Castillo, T. (2015). *Planeación Estratégica* (Primera ed.). Machala, Ecuador: Ediciones utmach.

ANEXOS



MINISTERIO DE ECONOMÍA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (MEPyD)
INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL "JOSÉ JOAQUÍN HUNGRIA MORELL"
AÑO 2019
Ejecución de Gastos y Aplicaciones Financieras
(VALORES En RDS)



Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2 - GASTOS	3,452,643.01	3,501,284.81	4,369,191.26	4,058,560.68	4,322,838.08	3,813,733.61	5,342,919.80	8,534,935.79	4,696,644.57	8,087,571.10	7,454,652.30	19,295,524.89
2.1 - REMUNERACIONES Y CONTRIBUCIONES	3,452,643.01	3,501,284.81	3,426,344.81	3,488,628.41	3,615,321.45	3,463,253.61	3,563,306.73	5,782,546.52	3,470,901.52	3,344,672.35	5,416,926.52	8,427,329.06
2.1.1 - REMUNERACIONES	3,028,000.00	3,050,000.00	2,985,000.00	3,039,000.00	3,155,287.41	3,017,000.00	3,103,800.00	3,017,000.00	3,017,000.00	2,907,000.00	3,017,000.00	3,773,500.00
2.1.2 - SOBRESUELDOS	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	2,960,000.00
2.1.3 - DIETAS Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.4 - GRATIFICACIONES Y BONIFICACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.5 - CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL	429,643.01	436,284.81	426,344.81	434,628.41	445,034.04	431,253.61	444,506.73	438,901.52	438,901.52	422,672.35	1,946,025.00	1,145,277.77
2.2 - CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	937,686.46	428,971.61	346,867.45	226,535.82	1,320,217.39	701,136.07	1,097,054.68	4,224,882.95	893,885.62	3,688,171.95	57,293.85	514,279.40
2.2.1 - SERVICIOS BÁSICOS	-	-	169,144.89	98,180.57	59,289.59	58,071.41	60,418.98	68,329.43	56,656.27	62,819.35	55,304.58	57,293.85
2.2.2 - PUBLICIDAD, IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN	-	-	4,767.20	4,029.05	-	-	137,015.70	-	4,545.45	-	-	514,279.40
2.2.3 - VIÁTICOS	-	-	223,259.76	32,820.00	20,108.30	-	162,977.64	-	5,330.00	423,981.20	91,838.24	162,838.30
2.2.4 - TRANSPORTE Y ALMACENAJE	-	-	-	70,324.02	-	68,958.30	62,009.00	14,577.72	66,809.05	245,101.80	255,038.10	-
2.2.5 - ALQUILLES Y RENTAS	-	-	390,285.00	156,114.00	163,919.70	31,860.00	508,275.56	179,849.70	179,849.70	299,004.50	344,178.27	40,809.80
2.2.6 - SEGUROS	-	-	115,398.75	38,235.36	33,930.54	33,930.54	371,820.51	36,057.61	36,057.61	40,115.29	42,448.44	38,907.47
2.2.7 - SERVICIOS DE CONSERVACIÓN, REPARACIONES MENORES E INSTALACIONES TEMPORALES	-	-	39,598.06	22,530.46	24,589.97	33,715.57	-	9,277.11	41,691.50	6,250.81	42,303.99	1,030,242.45
2.2.8 - OTROS SERVICIOS NO INCLUIDOS EN CONCEPTOS ANTERIORES	-	-	-	6,000.00	41,000.30	-	17,700.00	393,044.50	706,115.10	3,147,610.00	62,774.00	1,613,648.76
2.2.9 - OTRAS CONTRATACIONES DE SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	239,151.92
2.3 - MATERIALES Y SUMINISTROS	5,159.99	12,589.66	276,949.18	123,944.18	112,622.80	1,943,453.20	23,262.73	497,512.71	975,720.60	1,203,951.45	11,118.80	198,736.02
2.3.1 - ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROFORESTALES	-	5,159.99	12,589.66	3,729.88	84,371.78	97,730.80	-	2,080.00	289,270.44	-	11,118.80	-
2.3.2 - TEXTILES Y VESTUARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	17,151.30	44,191.00	71,614.20	-
2.3.3 - PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.4 - PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.5 - PRODUCTOS DE CUERO, CAUCHO Y PLÁSTICO	-	-	-	-	-	-	-	83,453.20	-	-	-	198,736.02
2.3.6 - PRODUCTOS DE MINERALES, METÁLICOS Y NO METÁLICOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.7 - COMBUSTIBLES, LUBRICANTES, PRODUCTOS QUÍMICOS Y CONEXOS	-	-	-	-	-	-	-	1,860,000.00	-	-	-	-
2.3.8 - GASTOS QUE SE ASIGNARÁN DURANTE EL EJERCICIO (ART. 32 Y 33 LEY 423-06)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.9 - PRODUCTOS Y ÚTILES VARIOS	-	-	-	-	273,219.30	39,572.40	14,892.00	-	21,182.73	191,090.97	931,529.60	922,482.43
2.4 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES	62,859.00	83,700.00	-	-	-	-	107,800.00	81,906.00	-	-	507,254.00	-
2.4.1 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO	-	-	-	62,859.00	83,700.00	-	-	107,800.00	81,906.00	-	-	507,254.00
2.4.2 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL GOBIERNO GENERAL NACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4.3 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES A GOBIERNOS GENERALES LOCALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4.4 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES A EMPRESAS PÚBLICAS NO FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4.5 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES A INSTITUCIONES PÚBLICAS FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4.7 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR EXTERNO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4.9 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES A OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6 - BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES	65,512.00	-	-	-	-	346,772.88	-	23,519.64	20,503.09	168,119.56	5,468,818.43	-
2.6.1 - MOBILIARIO Y EQUIPO	65,512.00	-	-	-	-	346,772.88	-	23,519.64	20,503.09	168,119.56	5,468,818.43	-

