



INSTITUTO GLOBAL DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS SOCIALES (IGLOBAL)
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN JOSÉ ORTEGA Y GASSET (IUIOG)

Seguimiento y Evaluación de la Gestión Estratégica del Ministerio de Administración
Pública 2006-2010

Tesis para optar por el título de
MÁSTER EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Proponente:

Ana Mercedes Salcedo

Asesor

Isabel Bazaga Fernández

14 de febrero de 2012

Santo Domingo, República Dominicana

INDICE

Introducción	Página
Diseño de la investigación.....	6
CAPITULO 1. Análisis DAFO del Ministerio de Administración Pública.....	9
1.1.Diagnóstico de la Situación Actual.....	9
CAPITULO 2. Sistema Nacional de Planificación.....	11
2.1. Reformas Institucionales.....	11
2.2. Modelo Histórico Burocrático vs. Modelo Orientado a Resultados.....	12
2.3. Lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo.....	15
2.4. Nuevas Herramientas de Gestión en el Marco de la Planificación y el Presupuesto.....	16
CAPITULO 3. La Gestión Estratégica del Ministerio de Administración Pública.....	17
3.1. Plan Estratégico del Ministerio de Administración Pública.....	17
3.2. Objetivos Estratégicos.....	18
3.3. Plan Operativo.....	21
3.4. Gestión Orientada a Resultados.....	22
CAPITULO 4. Seguimiento a la Planeación Estratégica y Operativa.....	27
4.1. Seguimiento al Plan Operativo.....	27
4.2. Sistema de Control de Gestión.....	27
4.3. Definiciones de Seguimiento (Monitoreo) según diferentes autores.....	28
CAPITULO 5. Evaluación del Desempeño Institucional.....	29
5.1. Sistema de Articulación Interinstitucional.....	29
5.2. Marco de la Medición de Desempeño Institucional.....	31
5.3. Tipos de Evaluación.....	32
5.3.1. Evaluación de Impacto.....	32
5.3.2. Evaluaciones Rápidas o de Escritorios	33

5.4. Principales beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	34
CAPITULO 6. Elaboración de Indicadores de Desempeño.....	35
6.1. Definición de Indicador.....	35
6.2. Indicadores de Desempeño.....	36
6.3. Qué tipo de indicadores existen?.....	37
6.4. Indicadores de Gestión.....	38
6.5. Indicadores del Ministerio de Administración Pública.....	38
CAPITULO 7. Institucionalización de los Sistemas de M&E.....	40
7.1. Sistemas de Monitoreo y Evaluación.....	40
7.1.1. Compromiso y apoyo de políticas.....	40
7.1.2. Apoyo legal y presupuestario.....	40
7.1.3. Sana disposición institucional.....	40
7.1.4. Estándares, Ética y Directrices.....	41
7.1.5. Fortalecimiento de Metodologías y Prácticas.....	41
7.1.6. Desarrollo de la Capacidad de Evaluación.....	42
CAPITULO 8. Resultados de la Investigación	42
8.1. Resultados por Ejes Estratégicos.....	42
Recomendaciones.....	45
Conclusiones.....	49
Referencias Bibliográficas	54
Anexo 1: Organigrama del Ministerio de Administración Pública	
Anexo 2: Funciones de la Dirección de Evaluación del Desempeño Institucional	
Anexo 3: Formulario de Seguimiento al Plan Operativo del Ministerio de Administración Pública	

INTRODUCCIÓN

Como parte del conglomerado global, la República Dominicana ha introducido en su aparato gubernamental una serie de reformas, que han sido concebidas en muchos casos como programas de implantación de nuevos instrumentos y herramientas administrativas, que han significado para los ciudadanos, avances de tipo económico, político, social y medioambiental.

Estas reformas que han tenido que ver con la modificación y creación de algunas Leyes, están enfocadas en asegurar una Administración Pública fuerte con objetivos estratégicos claros y definidos alcanzables en el mediano y largo plazo, instituciones con procedimientos implantados e inmersa en procesos de mejora continua que redunden en una mejoría en la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

El Ministerio de Administración Pública, como Órgano Rector de la Función Pública y como parte del proceso de Reforma y Modernización del Estado, ha introducido en su Estructura Organizativa el Departamento de Planificación y Desarrollo en cumplimiento de la Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y las Unidades Institucionales de Planificación. Este Departamento, en coordinación con las unidades administrativa de este ministerio, elaboran periódicamente los planes estratégicos y operativos que sirven de instrumentos de gestión a las máximas autoridades, proporcionándoles información oportuna para la toma de decisiones.

La tesis que estamos presentando sobre el ***“SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2006-2010”***, es el resultado de la investigación que hemos realizado para optar por el título de Máster en Alta Dirección Pública, tiene su alcance en todas las Unidades Administrativas del MAP con ciertas limitaciones, debido a que no existe una Unidad de Monitoreo y Evaluación en este Ministerio que contenga los registros necesarios que servirían como fuente de información para esta investigación.

Esta tesis está compuesta de ocho (8) capítulos, recomendaciones, conclusiones, referencias bibliográficas y anexos. El primer capítulo se refiere a un análisis DAFO sobre el Ministerio, en dicho análisis se evidenció que el Ministerio de Administración Pública es una institución fuerte, bien posicionada a nivel nacional e internacional, con una buena imagen institucional tanto de sus líderes como de las funciones que realiza de cara al ciudadano; el capítulo dos (2) es sobre el Sistema

Nacional de Planificación, en este capítulo analizamos el origen del Sistema, las reformas institucionales que han transformado el aparato productivo del Estado, siguiendo los lineamientos trazados en la Estrategia Nacional de Desarrollo, analizando cómo hemos pasado de un Modelo Histórico Burocrático a un Modelo Orientado a Resultados; el capítulo tres (3) trata sobre la Gestión Estratégica del Ministerio de Administración Pública, aquí vimos los Planes Estratégicos para diferentes períodos, los Objetivos Estratégicos y los Planes Operativos Anuales; el capítulo cuatro (4) se refiere al Seguimiento a la Planeación Estratégica del MAP, aunque el plan estratégico se revisa anualmente, el seguimiento se realiza a los Planes Operativo cada tres meses, esto le permite a las autoridades ajustar las metas y tomar las previsiones de lugar en caso de que no se estén cumpliendo de acuerdo a lo planificado. Tratamos en este mismo capítulo, la gestión por resultados, que es un tema actual en el que se ha involucrado este Ministerio con el fin de lograr alinear el presupuesto con el Plan Estratégico.

El capítulo cinco (5) es sobre la Evaluación del Desempeño Institucional, que a propósito de ser el Ministerio de Administración Pública el Órgano Rector en esta materia conjuntamente con la Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y el Ministerio de Hacienda, verificamos la articulación entre estas instituciones y definimos los diferentes tipos de evaluación que se pueden dar cuando se trate de un proyecto, un programa o una institución, así como los beneficios o ventajas de la evaluación; el capítulo seis (6) trata sobre Indicadores de Desempeño, en este capítulo tratamos los indicadores de desempeño y los indicadores de gestión, identificamos los indicadores clave para el MAP y que sirven para el monitoreo a las instituciones públicas registradas en el Sistema de Indicadores del MAP (SISMAP) ; el capítulo siete (7) trata sobre la Institucionalización de los Sistemas de M&E, analizamos en este tema, la importancia de que se creen la Unidades de Monitoreo y Evaluación en las instituciones públicas, el compromiso de parte de las autoridades y el apoyo presupuestario requerido para el sostenimiento de las Unidades de M&E y el capítulo ocho (8) se muestran los resultados obtenidos en la evaluación realizada a la gestión estratégica del Ministerio de Administración Pública.

Finalmente unas recomendaciones para contribuir a la mejora en la gestión y unas conclusiones sobre los principales hallazgos en términos generales sobre la Gestión Estratégica del Ministerio de Administración Pública.

Diseño de la Investigación

PROBLEMA: Cuál es la importancia de realizar un Seguimiento y Evaluar la Gestión Estratégica del Ministerio de Administración Pública?

1. Cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mejora que tiene el Ministerio de Administración Pública?
2. Porqué deben las instituciones públicas adoptar la planificación en sus ejecutorias?.
3. Sirven los Planes Estratégicos como instrumentos para mejorar la gestión en las instituciones públicas?.
4. Están alineados los resultados obtenidos con el Plan Estratégico Institucional?.
5. Cuál es la importancia de realizar Evaluación al Desempeño Institucional en el MAP?.
6. Cómo se articulan las instituciones responsables de llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño Institucional?.
7. Cuál es el valor público que se deriva de los indicadores de gestión?.
8. En cuáles dimensiones se puede evaluar una institución para medir su Desempeño?
9. Porqué son necesarias las Unidades de Monitoreo y Evaluación en las Instituciones Públicas?

OBJETIVO: Analizar y evaluar los instrumentos de gestión que ha utilizado el Ministerio de Administración Pública para lograr su Misión.

Específicos

1. Determinar mediante un análisis DAFO, las Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de mejora que tiene el Ministerio de Administración Pública.
2. Verificar en qué medida el MAP ha adoptado el Modelo de Gestión por Resultados.
3. Revisar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas del período respecto a lo planeado.
4. Analizar los mecanismos de articulación entre las instituciones responsables de la Evaluación del Desempeño Institucional.
5. Identificar los Indicadores de Gestión que posicionan al MAP como una institución fuerte
6. Evaluar el grado de consecución de los Objetivos Estratégicos en términos de eficiencia, calidad, eficacia, efectividad.
7. Identificar si existe una metodología para Evaluar el Desempeño Institucional.

8. Verificar la capacidad de análisis y evaluación de políticas que tiene el MAP en términos de infraestructura, recursos humanos y financieros.
9. Proponer la creación de las Unidades Institucionales de Monitoreo y Evolución tanto en el MAP como en las demás instituciones públicas.

HIPÓTESIS

Hipótesis de la socialización: La Gestión Estratégica del MAP está directamente relacionada con la estabilidad de los servidores públicos.

La hipótesis de la coexistencia: La mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos clientes tiene una relación positiva y directa con la buena gestión del MAP.

METODOLOGÍA

La metodología que seguiremos para el desarrollo de la presente tesis se inicia con la identificación de las fuentes contentivas de información relacionada con el tema de investigación, siguiendo con la recopilación de la documentación tanto física como electrónica a través de las páginas institucionales, bibliotecas virtuales, entre otras fuentes. La consulta a expertos, específicamente a consultores contratados por el Ministerio de Administración Pública relacionados con el tema de investigación.

Hemos utilizado como fuentes de información, un compendio de diferentes leyes, especialmente las que se han modificado como resultado del proceso de Reforma y Modernización del Estado, los Decretos, Reglamentos e instructivos, así como sistemas informáticos como el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP) y el Sistema de Monitoreo del MAP (SISMAP).

De forma sutil, empleamos las estadísticas descriptivas mediante la presentación de cuadros y algunos gráficos, sin embargo nos enfocamos más en el método teórico básicamente en el análisis y la síntesis.

JUSTIFICACIÓN

El tema del Seguimiento y Evaluación de la Gestión Estratégica, está en la agenda actual de la mayoría de los países de América Latina y España, según nuestras investigaciones, por lo que entendemos que nuestro país, con todo el proceso de Reforma y Modernización del Estado, con la elaboración de una Estrategia Nacional de Desarrollo para el largo plazo, con la elaboración de Planes Plurianuales y de Planes Estratégicos Institucionales, se encuentre en las mejores condiciones para evaluar las ejecutorias, sus políticas, planes y programas.

MARCO TEORICO

Producto de un entorno internacional cambiante, el país se enmarcó en un proceso de transformación y modificación de un conjunto de Leyes y nuevas normativas que se reflejaron en la modernización del Sector Público.

El Ministerio de Administración Pública MAP, es el Órgano Rector en materia de Administración de Personal en el Estado Dominicano, responsable de velar por la implementación de los subsistemas de Recursos Humanos en todas las instituciones públicas. Esa atribución le viene dada por la Ley 41-08 de Función Pública del 16 de enero del 2008.

El MAP, está comprometido con la profesionalización de la Función Pública y tiene dentro de sus propósitos, desarrollar una capacidad institucional permanente y eficiente en el ámbito de la Administración Pública, mejorando la calidad de los servicios que esta ofrece a los ciudadanos clientes.

ANTECEDENTES

En sus inicios en la década de los años 90, el país se involucra en un proceso de Reforma y Modernización, con el objetivo de lograr la modernización democrática y la modernización económica. Ya que según autores como Ricardo French-David (1999), “las reformas deben estar orientadas esencialmente a procurar y garantizar un desarrollo social equitativo que genere las condiciones adecuadas para la profundización y ampliación del proceso democrático”.

Como resultado de estas reformas se crea la Ley Núm. 498-06, que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, de fecha 28 de diciembre del 2006, integra 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 del país. Orienta la definición de los niveles de producción de bienes, servicios y ejecución de la inversión de las Instituciones Públicas.

En el marco de esta ley, se crean las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo, las que deben estar en todas las estructuras organizativas de las instituciones Públicas. Previo a esta normativa, el MAP bajo las orientaciones y apoyo financiero del programa PRO_REFORMA, elaboró su primer Plan estratégico para el periodo 2005-2008, posteriormente, el Ministerio de Administración Pública elaboró un Plan Estratégico de 4 años para el periodo 2009-2012, los que se han traducido en Planes Operativos Anuales, evaluados trimestralmente.

Respecto a la evaluación, el MAP tiene creado por Ley, el Vice-Ministerio de Evaluación del Desempeño Institucional, que está agotando el proceso de Reglamentación y Metodología requerida para su completo funcionamiento.

Por lo dicho anteriormente, no hemos encontrado algún trabajo que se haya realizado en el marco de los términos de la presente tesis.

CAPITULO 1. ANÁLISIS DAFO DEL MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.1. Diagnóstico de la situación actual

El Ministerio de Administración Pública se encuentra en un contexto interno y externo muy bien posicionado según lo han situado los indicadores del Barómetro para las Américas y la encuesta Gallup, de ahí que, como punto de entrada para el estudio que estamos desarrollando, es necesario estructurar un marco estratégico a partir del conocimiento de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que forman su contexto interno y su entorno externo. Es también importante reconocer los actores involucrados o grupos de interés del Ministerio que tienen una influencia sobre su accionar y niveles de éxito, para que las acciones en torno a dichos actores, se traduzcan en mejora en la calidad de los servicios a los ciudadanos.

1.1.1. Debilidades

El ministerio de Administración Pública tiene como debilidad, la inexistencia de un sistema de control de gestión automatizado, que permita el control de los registros, documentos, estadísticas y normas; déficit de recursos humanos para poder dar asistencia técnica a todas las instituciones del Estado, incluyendo instituciones descentralizadas y los Municipios; falta de una política salarial unificada aplicable a toda la administración pública de acuerdo a la clase de cargo que desempeñan los servidores del MAP; Reducida comunicación interna; el MAP tiene una infraestructura física insuficiente para el desarrollo de las actividades laborales tanto de sus empleados fijos como de los asesores externos, los espacios son bastantes reducidos para el número de personas que lo ocupan; Acceso complicado a las instalaciones de las oficinas del MAP; Reducidos incentivos laborales para sus servidores.

1.1.2. Amenazas

Las amenazas que puede enfrentar el MAP son la falta de institucionalidad en las entidades públicas sobre las que el MAP tiene rectoría; incumplimiento de la aplicación de la Ley 41-08 de Función Pública y sus Reglamentos; el clientelismo político; entorno internacional cambiante.

1.1.3. Fortalezas

En cuanto a las fortalezas, el MAP exhibe una buena imagen institucional tanto nacional como en entornos internacionales a nivel de Europa, América Latina y el Caribe, según muestran las encuestas realizadas de satisfacción de los clientes; el MAP es conocido y las funciones que realiza a nivel nacional e internacional; cuenta con un personal muy bien capacitado en los puestos que desempeñan; tiene un liderazgo fuerte entre las demás instituciones del Estado; tiene un nivel jerárquico acorde a las funciones que realiza; cuenta con equipos técnicos con la última tecnología; ha logrado que más de cien instituciones mejoren la calidad de sus servicios a través de la aplicación de Modelos de Excelencia en la Gestión de la Calidad; tiene alianzas estratégicas con la mayoría de las instituciones públicas; tiene convenios nacionales e internacionales con entidades académicas.

1.1.4. Oportunidades

Las oportunidades del Ministerio están aspectadas a nivel nacional e internacional, a través de apoyo financiero provenientes de organismos de cooperación internacional para el fortalecimiento de sus ejecutorias; concertar nuevas alianzas estratégicas con nuevos socios a nivel local e internacional; el MAP puede lograr ampliar el nivel apoyo desde de los diferentes medios de comunicación; fomentar

la participación ciudadana en la Administración Pública; impulsar la gobernabilidad y la gestión por resultado en toda la Administración Pública.

CAPÍTULO 2: SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

2.1. Origen del Sistema Nacional de Planificación

Con la promulgación de la Ley No.55 del 22 de noviembre de 1965, se crea el Sistema de Planificación para el Desarrollo en la República Dominicana y un sistema para lograr una buena administración pública que estuvo formada por:

- a) El Consejo Nacional de Desarrollo;
- b) El Secretario Técnico de la Presidencia;
- c) Oficinas Institucionales de Programación.

El Secretario Técnico de la Presidencia tenía las siguientes funciones:

- a) Elaborar en coordinación con los organismos del Gobierno Nacional e Instituciones Autónomas, los planes y programas de desarrollo de acuerdo con las directrices que imparta el Consejo, actualizarlos periódicamente y evaluar sus resultados, así mismo coordinar su ejecución.
- b) Elaborar el Proyecto de Presupuesto Nacional de Gastos e Ingresos de la Nación, de acuerdo con las directrices que imparta el Consejo.
- c) Proponer al Consejo la adopción de medidas de políticas o de asignación de recursos que surjan de los trabajos técnicos que se vayan elaborando.
- d) Contribuir a la instalación progresiva y al funcionamiento de oficinas de programación en los Ministerios e instituciones autónomas.
- e) Informar al Consejo sobre la compatibilidad entre los proyectos de presupuesto y los planes de desarrollo.

- f) Coordinar los programas de crédito, ayuda financiera y asistencia técnica provenientes del exterior.
- g) Elaborar toda la información estadística básica para el funcionamiento de las oficinas que integran este Secretariado así como de las oficinas de programación de nivel ministerial que integran el Sistema de Planificación. Además suministrará a las dependencias gubernamentales y al sector privado las publicaciones e informaciones necesarias para el racional uso de recursos a favor del desarrollo económico y social del país;
- h) Estudiar sistemáticamente la organización administrativa y métodos de trabajo del sector público y recomendar los proyectos de reestructuración y procedimientos necesarios para aumentar la eficiencia de los organismos del Gobierno Nacional y Entidades Autónomas.
- i) Establecer y desarrollar un sistema moderno de administración de personal que empleará y retendrá empleados idóneos con el fin de mejorar la calidad de los servicios públicos.
- j) Formular la política fiscal en consonancia con la política económica nacional y los planes de desarrollo.
- k) Las demás funciones particulares que se le asignan en las leyes orgánicas.

El Artículo 6 de dicha Ley expresa que el Secretario Técnico de la Presidencia estará formado por:

- a) La Oficina Nacional de Planificación.
- b) La Oficina Nacional de Presupuesto.
- c) La Oficina Nacional de Estadísticas.
- d) La Oficina Nacional de Administración y Personal.

2.2. Reformas Institucionales

La República Dominicana inició un proceso de Reformas Estructurales, lo que implicó que el país se adentrara en un proceso de transformación y modificación de un conjunto de leyes y nuevas normativas que se reflejaron en la Modernización del Sector Público.

Este conjunto de Reformas vinieron a incidir en varios sectores con el apoyo de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo en forma de préstamos para ser utilizados

específicamente en la Reforma de la Administración Financiera, iniciando formalmente en la República Dominicana en el año 1996, con la creación del Programa de Administración Financiera Integrado (PAFI) lo que permitió la implantación del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), que conecta en línea a los Órganos Rectores del Sistema (Dirección General de Presupuesto, de Contabilidad Gubernamental, de Crédito Público, y la Tesorería Nacional), con las unidades ejecutoras del Gobierno Central y con el Control Interno.

Con el apoyo de la Unión Europea¹, se continúa con el proceso de Reforma y Modernización del Estado en toda la Administración Pública y el Poder Judicial, de acuerdo a las principales Leyes institucionales que detallamos a continuación:

La Ley No. 494-06 que crea la **Secretaría de Estado de Hacienda** (hoy Ministerio de Hacienda), como Órgano Rector de la Administración Financiera del Estado, encargada de la política fiscal, del marco financiero, y el presupuesto plurianual, centralizando las funciones fiscales, incluyendo las actividades presupuestarias, de recaudaciones y otros ingresos, gastos y financiamientos.

La Ley No. 496-06 que crea la **Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo**, Órgano Rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Públicas, responsable de coordinar todo el proceso de la política macroeconómica y de elaborar el Plan Plurianual del Sector Público.

Con la entrada en vigencia de la Ley 498-06, se crea un nuevo marco institucional para la Planificación y la Inversión Pública, asimismo, con la Ley 423-06 se crea la nueva Ley de Presupuesto, que viene a dar una nueva forma de hacer los Presupuestos Públicos, esto así con el objetivo de crear un proceso de desarrollo económico, social y político en el marco de la equidad, es decir que tengamos crecimiento económico acompañado de una sustancial distribución del ingreso.

Las instituciones han pasado de un modelo histórico de gestión pública burocrático, a un modelo sistémico orientado a resultados para el desarrollo, con la introducción de nuevos elementos conceptuales incluidos en las reformas de los sistemas transversales

¹ Actualmente la Unión Europea mantiene un préstamo no reembolsable para el Programa de Apoyo a la Administración Pública (PARAP) bajo la administración del MAP.

CUADRO No. 1

MODELO HISTÓRICO BUROCRÁTICO	MODELO ORIENTADO A RESULTADOS PARA EL DESARROLLO
Deficiente coordinación interinstitucional y de Gestión integrada	Desarrollo de espacios ,mecanismos e instrumentos de coordinación interinstitucional y de gestión integrada
Inexistencia de prácticas de gestión por objetivos que asignen responsabilidades por resultados	Gestión por resultados lleva asociada una forma diferente de asignar los recursos presupuestarios, incorporando una logística de resultados logrados.
Carencia de unos lineamientos de desarrollo nacional	Desarrollo de herramientas de planificación y presupuesto de mediano y largo plazo, tales como: Estrategia Nacional de Desarrollo, Planificación y Presupuestación Plurianual
Escaso desarrollo institucional, sectorial y territorial	Institucionalización de la planificación, a través de procesos permanentes a nivel sectorial, institucional y territorial.
Inexistentes mecanismos de asignación de prioridades en el territorio nacional	La planificación del territorio es central al funcionamiento del modelo
Limitados procesos sistemáticos de direccionamiento estratégico, y fijación de objetivos y metas	Se fijan objetivos y normas (indicadores) de resultados para cada programa o institución pública.
Centralización excesiva en el procesos de toma de decisiones	Los gerentes responsables de cada programa dispones de libertad para aplicar los procesos adecuados para alcanzar esos objetivos y normas.
Desvinculación entre los procesos de planificación y presupuesto	Desarrollo de mecanismos de articulación entre la planificación y el presupuesto, tanto a nivel global como al interior de las instituciones
Inexistentes mecanismos de vinculación con la sociedad civil	Los ciudadanos juegan un rol de primer orden como garantes de la transparencia y la rendición de cuentas y son la razón de ser del modelo.
Énfasis en los controles de los insumos y los procesos.	Énfasis en la generación de valor público, es decir en los resultados e impactos.
Escasos e inexistentes mecanismos o sistemas de monitoreo y seguimiento	Los resultados efectivamente obtenidos, se miden tomando como referencia las normas fijadas y son objetos de informes.
Ausencia de mecanismos formales de evaluación y rendición de cuenta por resultados.	Los resultados alcanzados sirven de base para decisiones sobre los recursos futuros, para los cambios que deben efectuarse y los premios o sanciones a las organizaciones o personas.

Fuente: Tomado del documento de la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Esto ha representado un gran reto para la planificación y el presupuesto en la República Dominicana, para lo que se ha diseñado una Estrategia Nacional de Desarrollo que ha sido consensuada con la sociedad civil, la creación de un Plan Nacional Plurianual del Sector Público, un Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública, Planes Regionales y Planes Estratégicos Sectoriales e Institucionales.

2.3. Lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo

La Estrategia Nacional de Desarrollo (END)² tiene una visión país a veinte (20) años y cuatro ejes fundamentales con resultados esperados a mediano y largo plazo.

El Eje 1 de la END, tiene responsabilidad el Ministerio de Administración Pública y se lee de la siguiente forma: **“Un Estado con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica”**. El objetivo de este eje es, contar con una Administración Pública eficiente y transparente orientada a resultados. Las metas que se pretenden lograr son:

- En un plazo no mayor de 10 años, la Carrera Civil deberá estar completamente implementada en todos los estamentos de la administración pública, incluyendo los gobiernos locales.
- En un plazo no mayor de 3 años todas las instituciones del Gobierno Central, instituciones descentralizadas y autónomas y los organismos municipales deberán anualmente rendir cuentas de su gestión administrativa y financiera.
- En un plazo no mayor de 5 años, deberá quedar definida y aprobada una nueva macro-estructura del Estado Dominicano, e iniciado el proceso de reforma con calendario definido de implementación.

² La END, es un plan de largo plazo y se encuentra actualmente depositada en el Congreso Nacional para ser convertida en Ley.

CUADRO No. 2

INDICADORES Y METAS CUANTITATIVAS DEL EJE 1

INDICADORES	AÑO BASE		META	
	AÑO	VALOR	2020	2030
Un estado con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantice la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica				
Confianza en los partidos políticos	2008	27%	43%	64%
Índice de Percepción de la Corrupción	2008	3.0	5.1	7.8
Índice de Fortaleza Institucional	2008	3.1	4.5	6.1
Índice de Desarrollo Burocrático	2008	0.39	0.65	0.9
Tasa de solución de casos en juzgados de primera instancia, cámaras penales	2007	76%	85%	95%
Efectividad general de la acusación del Ministerio Público	2007	51%	70%	90%
Número de homicidio /100,000 habitantes	2006	24.4	4.2	1.2

Fuente: Tomado del documento de la Estrategia Nacional de Desarrollo

2.4. Nuevas Herramientas de Gestión en el marco de la Planificación y el Presupuesto³

CUADRO No.3

DE PLANIFICACIÓN	PRESUPUESTARIAS
Estrategia Nacional de Desarrollo	Marco Financiero del Presupuesto Plurianual (MFPP)
Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP)	Presupuesto Plurianual del Sector Público (PPSP)
Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública (PNPIP)	Programación Macroeconómica Anual
Planes Regionales	Política Presupuestaria Anual (PPA)
Planes Sectoriales e Institucionales	Presupuesto Anual

Fuente: Tomado del Documento de la Estrategia Nacional de Desarrollo.

³ A los fines de cumplir con el presupuesto plurianual para el sector público, el MAP ha contratado un experto Argentino para su elaboración y posterior ejecución.

En el marco de esta planificación y el presupuesto, el Ministerio de Administración Pública elabora su Plan Nacional Plurianual para el Sector Público abarcando un período de 3 años. La interrelación entre la planificación y el presupuesto plurianual está estipulado en la Ley 423-06 de presupuesto en su Artículo 13, expresa que el Presupuesto Plurianual del Sector Público no financiero será elaborado por la Secretaría de Estado de Finanzas (hoy Ministerio de Hacienda) y contendrá el marco financiero, los programas y proyectos prioritarios definidos en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, así como la distribución de gastos por Capítulos según grandes agregados económicos. Este presupuesto tendrá una duración de cuatro años y será aprobado por el Consejo Nacional de Desarrollo antes del 15 de octubre del año en que se inicia el período de gobierno, siendo actualizado antes del 30 de junio de cada uno de los años subsiguientes. El Presupuesto Plurianual del Sector Público será utilizado como base para la formulación de los presupuestos anuales.

CAPITULO 3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MAP

3.1 Plan Estratégico del Ministerio de Administración Pública

El Plan Estratégico del Ministerio de Administración Pública se elaboró por primera vez en octubre del 2004 para ser aplicado en el período 2005-2008, el mismo estaba diseñado con tres grandes Líneas Estratégicas, sobre el Fortalecimiento Institucional, La Función Rectora en materia de Organización y Gestión de Recursos Humanos y la Implantación de Modelos de Gestión de Calidad, respectivamente. En sus inicios, dicho plan estaba concebido para ser implantado a través de objetivos y proyectos de las diferentes áreas, sin embargo, el plan vigente está conformado por objetivos y productos para adecuarlo a la terminología empleada en el Sistema Nacional de Planificación. El plan actual elaborado para el período 2009-2012, tiene 4 Ejes Estratégicos, los cuales están alineados a los vice-ministerios creados mediante la Ley 41-08 de Función Pública.

El Eje No.1, se refiere a la Profesionalización de la Función Pública, es responsabilidad de cinco Direcciones de áreas que se articulan entre sí para ofrecer servicios relacionados con: la implementación de los Sistemas de Carrera General y Especial en las instituciones públicas; Reclutamiento y Selección de Personal; Evaluación del Desempeño Laboral; implantación del

subsistemas de Relaciones Laborales en las organizaciones públicas y con el sub-sistema de Análisis del Trabajo y Remuneraciones.

El eje No. 2, Fortalecimiento Institucional, engloba lo que son las Direcciones de Diagnóstico y Diseño Organizacional, tiene que ver con las Estructuras Organizativas y los Procesos de las instituciones públicas; la Dirección de Gestión del Cambio y la Dirección de Mejoramiento de los Servicios Públicos.

El Eje No. 3, Evaluación del Desempeño Institucional y Gestión de Calidad. Las áreas responsables de implementar este eje, son la Dirección de Innovación en la Gestión, que está enfocada en la aplicación del Marco Común de Evaluación, que es un Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad para las entidades públicas; la Dirección de Evaluación del Desempeño Institucional, es la otra dirección responsable de este eje estratégico.

El eje No. 4 Reforzamiento Interno, integrado por todas las áreas de apoyo y asesoramiento a las autoridades superiores del MAP, como son: Departamento de Relaciones Internacionales, Departamento de Comunicaciones, Departamento de Planificación y Desarrollo, Departamento de Recursos Humanos, Departamento Jurídico, Dirección Administrativa y Financiera y la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación.

Este Plan Estratégico también tiene 14 objetivos estratégicos y 27 productos, los que se desarrollan en los acápite siguientes.

3.2. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos que vamos a describir en esta parte, serán los de las áreas sustantiva del MAP, que son las que revelan la gestión estratégica aplicada en el período que estamos analizando. Siguiendo el orden de los ejes desarrollados anteriormente, destacamos los objetivos estratégico que integran el ***eje No.1. Profesionalización de la Función Pública:***

1. Objetivo No. 1: Incrementar la incorporación de Servidores Públicos a la Carrera Administrativa General y Especial.

Este objetivo tiene que ver con todo el proceso que se lleva a cabo a fin de que los servidores públicos puedan ser incorporados a los sistemas de carrera, de acuerdo al área al que pertenezca dicho servidor, pudiendo este pertenecer a la Carrera Administrativa, Carrera Docente, Carrera Sanitaria, Carrera Diplomática, entre otras.

2. Objetivo No.2: Incrementar la aplicación de los procesos de los Concursos Públicos para ingreso y ascenso en los Sistemas de Carreras.

Para que los servidores públicos puedan pertenecer a la Carrera Administrativa, en el marco de la Ley 41-08 de Función Pública, es preciso que estos agoten un proceso de concursos públicos que incluye un período probatorio, pruebas técnicas, evaluaciones y demás requisitos descritos en el Reglamento No.525 de Reclutamiento y Selección de Personal.

3. Objetivo No.3: Desarrollar los procesos de Evaluación del Desempeño y Promoción en los Sistemas de Carreras.

El ministerio de Administración Pública está comprometido con la Evaluación del Desempeño Laboral de todos los Servidores de Carrera, ya que el desempeño de estos, tiene consecuencias establecidas en la Ley de Función Pública y están relacionadas con la permanencia del servidor en el puesto. Esto así porque el Estado necesita de personal competente en cada puesto de trabajo para contribuir con la profesionalización de la Función Pública

4. Objetivo No.4: Implantar y desarrollar el sub-sistema de Relaciones Laborales

En cada Departamento o Dirección de Recursos Humanos de las oficinas públicas, debe funcionar un área de Relaciones Laborales que oriente a sus servidores en todo lo relativo a la aplicación de la Ley de Función Pública y sus Reglamentos, los beneficios que esta le otorga como empleado de Carrera y los conflictos laborales que puedan presentarse en las instituciones públicas.

5. Objetivo No.5: Desarrollar e implantar herramientas y procedimientos para la Organización del Trabajo y Remuneración en el Sector Público.

Es competencia del MAP, desarrollar herramientas y procedimientos para la Organización del Trabajo y las Remuneraciones en el Sector Público. Para esto, el MAP elabora para cada organización pública, manuales con descripciones de puestos acordes a las tareas comunes y propias de cada institución. Respecto a la escala salarial en el sector público, se ha elaborado la Ley General de Salarios que está depositada actualmente en el Congreso Nacional para fines de aprobación.

El eje No.2: Fortalecimiento Institucional, tiene tres Objetivos Estratégicos

1. Racionalizar la Estructura Organizativa del Estado.

Este objetivo tiene que ver con el diseño de la Estructura Organizativa del Estado. Para esto, el Ministerio de Administración Pública ha elaborado la Ley Orgánica de la Administración Pública, que manda en sus artículos a que las instituciones tengan Estructuras Organizativas acorde a las funciones para las que fueron creadas, en ese sentido, el MAP elabora Manuales con las funciones específicas a cada entidad.

2. Modernización de los Servicios Públicos.

Con la aprobación del Reglamento Orgánico de Función Pública, se crea la Dirección de Modernización de Servicios Públicos, con el objetivo de procurar el mejoramiento de los servicios públicos de las Instituciones del Estado, a través del desarrollo de proyectos que faciliten el acceso e interacción de los ciudadanos con la Administración Pública y el seguimiento continuo al cumplimiento de los estándares de servicios por parte de las Instituciones del Estado.

3. Diseñar e Implantar Mecanismos y Herramientas que Promuevan una Efectiva Gestión del Cambio y la Cultura Organizacional.

Este objetivo está enfocado a asistir a las instituciones del Estado en el desarrollo de actividades dirigidas a que los individuos que las integran adopten exitosamente nuevas actitudes y formas de actuación, para maximizar su desempeño y asegurar las condiciones que faciliten el mejoramiento continuo.

El eje No.3: Evaluación del Desempeño Institucional y Gestión de Calidad, tiene tres objetivos

1. Promover una Cultura de Calidad en las Instituciones Públicas

El MAP está comprometido con la calidad de los servicios público, por lo que se ha sentido motivado a adoptar un Modelo de Excelencia en la Gestión de la calidad de los servicios llamado Common Assessment Framework (CAF) ó Marco Común de Evaluación, que se viene aplicando desde el año 2005 y hasta la fecha se han realizado auto diagnóstico bajo los criterios de este modelo más de cien (100) instituciones públicas.

2. Garantizar la permanencia del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en la Administración Pública.

Muy relacionado al objetivo anterior, está el objetivo 2 de este eje, ya que se refiere a garantizar la permanencia del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Practicas Promisorias en la Administración Pública, que es el resultado de haber implementado en las organizaciones el Modelo de Gestión de Calidad CAF, mediante el cual, de acuerdo a la puntuación obtenida en las memoria de postulación a dicho premio, las instituciones son galardonadas con Medallas que van desde oro, plata o cobre. Esto redunda en una mejoría en la calidad de los servicios que ofrecen a los ciudadanos.

3. Garantizar la Evaluación del Desempeño Institucional en la Administración Pública.

Este objetivo esta tácitamente en la Ley de Función Pública, que crea el Vice-Ministerio de Evaluación del Desempeño Institucional, sin embargo, para nuestro trabajo de tesis, nos hemos encontrado con que la Dirección de Evaluación del Desempeño Institucional, que sería la responsable de dar cumplimiento a este objetivo, hasta el momento no ha sido conformada.

3.3. Plan Operativo

El Plan Operativo Anual (POA), es un documento que permite a las unidades administrativas del MAP, un direccionamiento ordenado sobre los objetivos y metas que se quieren lograr en un período determinado. Este documento es elaborado a principio de cada año mediante el consenso de las áreas, donde cada una expone sus necesidades de recursos financieros, de personal, de equipos y otras asignaciones que favorezcan el logro de los objetivos trazados.

Este plan incluye, los objetivos estratégicos, productos a entregar, metas a alcanzar, indicadores, medios de verificación, responsable del área dueña de los procesos de ejecución del plan, el presupuesto para la ejecución y las actividades a realizar.

A través de hojas electrónicas, se elabora este documento en cada una de las aéreas y se remite tanto electrónica como físicamente al Departamento de Planificación y Desarrollo, que es la unidad responsable de conformar un consolidado que posteriormente es dado a conocer y socializado con todo el personal del MAP.

Finalmente, este documento es colocado en la página web del MAP para cumplir con la Ley No. 200-04 de libre acceso a la información y para que sirva de consulta a los ciudadanos que así lo deseen.

3.4. Gestión Orientada a Resultados⁴

La implantación del Sistema de Planificación de Políticas y definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo, integrado con el proceso presupuestario, la Administración Financiera y los Sistemas de Control del Sector Público, implican un profundo proceso de transformación de la cultura y las prácticas cotidianas de la administración que el país ha comenzado a transitar. El desafío es superar el funcionamiento rutinario y burocrático orientado al cumplimiento formal de las tareas históricamente asignadas y avanzar hacia un modelo de gestión centrado en el cumplimiento y la rendición de cuentas por metas de política explícitamente definidas. Se trata de avanzar hacia un Modelo de Gestión por Resultados en la Administración Pública Dominicana.

Se ha definido como necesaria una Gestión por Resultados centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan Plurianual de gobierno con la finalidad de gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

En este componente, el Ministerio de Administración Pública junto al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, y el Ministerio de Hacienda, ha estado trabajando en el desarrollo de los instrumentos que sustentarán la Evaluación del Desempeño Institucional, se espera que entre en

⁴ La Gestión orientada a resultado, tiene como finalidad que los planes estratégicos institucionales estén alineados con el presupuesto plurianual del sector público, presupuesto por programas, para facilitar la evaluación del desempeño.

funcionamiento la Dirección de Evaluación del Desempeño Institucional del MAP, unidad que llevará a cabo la implantación de la metodología que se aplicará en la Evaluación de Desempeño Institucional.

Los proyectos a desarrollar por el Ministerio de Administración Pública a partir del año 2011, relativos a este componente son:

- Elaborar e implantar una Metodología de Evaluación de Desempeño Institucional en la Administración Pública, realizando un piloto en las instituciones priorizadas.
- Elaborar el Reglamento de Evaluación del Desempeño Institucional de la Ley, fundamentado en las atribuciones que le confiere la Ley 41-08 de Función Pública.

La implantación de la Gestión para Resultados supone para el Ministerio de Administración Pública lo siguiente:

- Establecer compromisos de desempeño que contribuyan de manera efectiva a la obtención de los resultados de política definidos por la gestión de gobierno.
- Definir la propia producción institucional y asignar los recursos para obtenerla.
- Administrar los recursos financieros flexiblemente, basado en procesos explícitos de asignación de responsabilidades y sistemas de petición y rendición de cuentas al interior de las organizaciones.
- Realizar comparaciones entre desempeño esperado y efectivo.
- Evaluar y mejorar permanentemente la gestión y rendir cuentas por los compromisos asumidos.

Para impulsar la gestión por resultados, el Ministerio de Administración Pública ha contratado los servicios de consultorías⁵, para determinar el costo del Plan Estratégico para los siguientes dos años posteriores al período de investigación de esta tesis. Presentamos las estimaciones de los costos del Plan para los años 2011 y 2012.

Las estimaciones y cálculos derivados del proceso desarrollado en la Consultoría, arrojan como resultado que el costo total para una proporción del año 2011 y para el año 2012, de ejecutar las

⁵ Nelson Suarez es el consultor contratado por el MAP para determinar el costo del Plan Estratégico, con el fin de hacer los ajustes presupuestarios correspondientes, para una gestión más eficiente.

políticas, objetivos, productos y metas contenidos en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Administración Pública (PEI-MAP), asciende a un monto de RD\$221,794,320.00 (Doscientos veintiún millones 794 mil 320 pesos).

El total indicado se distribuye en cuatro ejes estratégicos, catorce objetivos, un amplio número de productos y poco más de 90 metas asumidos por el MAP en su Plan Estratégico con el propósito de cumplir su misión institucional. Un resumen del costo 2011-2012 del PEI-MAP se muestra a continuación en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 4

EJES ESTRATEGICOS	COSTO TOTAL	Part. %	Distribución Costo por Período			
			Año 2011	Part. %	Año 2012	Part. %
Profesionalización de la Función Pública	138,367,470.00	62.00%	26,458,225.00	19.10%	111,909,245.00	80.90%
Fortalecimiento Institucional	12,660,850.00	5.70%	4,646,462.50	36.70%	8,014,387.50	63.30%
Evaluación del Desempeño y Calidad	13,939,200.00	6.20%	1,808,300.00	13.00%	12,130,900.00	87.00%
Reforzamiento Interno	58,298,000.00	26.10%	9,567,000.00	16.40%	48,731,000.00	83.60%
TOTAL GENERAL EJES ESTRATEGICOS	223,265,520.00	100%	42,479,987.50	19.00%	180,785,532.50	81.00%

Fuente: Nelson Suarez, consultor Ministerio de Administración Publica

Como se muestra en el cuadro No.4 la mayor parte de los costos se concentran en el Eje 1, cuyas prioridades se focalizan en la profesionalización de la Función Pública, el cual representa un 62% del total de recursos requeridos para la ejecución del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Administración Pública. El costo total estimado para el Eje 1, asciende a un monto de RD\$138,367,470.00 (Ciento Treinta y Ocho Millones, Trescientos Sesenta y Siete Mil Cuatrocientos Setena Pesos).

En la distribución por ejes de los costos estimados del PEI del MAP, el segundo lugar lo ocupa el Eje 4, cuyo fin es el fortalecimiento interno del Ministerio de Administración Pública como órgano

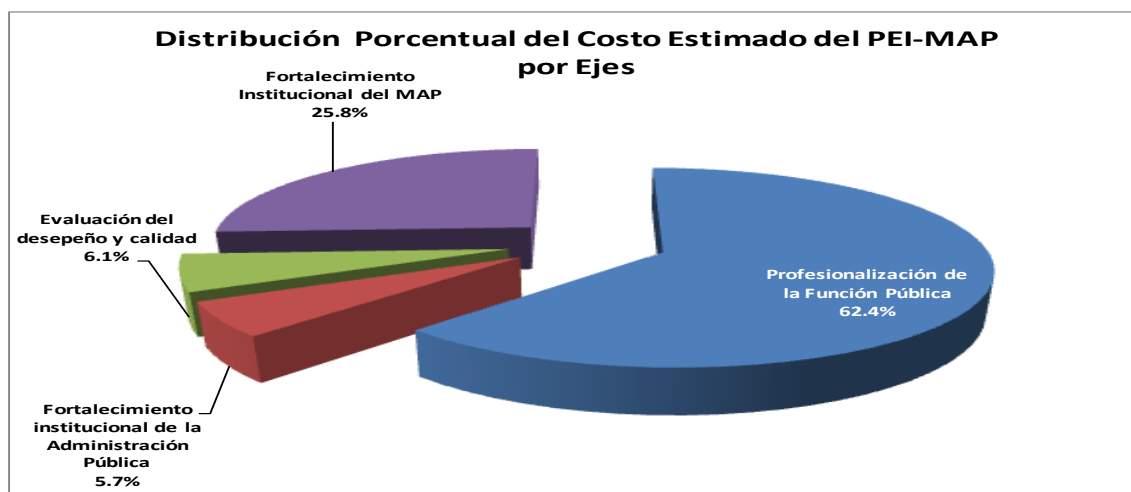
rector, el cual requiere para la puesta en práctica de sus objetivos, productos y metas, un monto estimado de RD\$58,298, 000.00, equivalentes a un 26.1% del total estimado para todos los ejes.

En tercer lugar según las necesidades de recursos se coloca el Eje 3, orientado a desarrollar los procesos de evaluación del desempeño y la gestión de calidad en las entidades estatales, cuyos costos estimados ascienden a RD\$13,939,200.00 representando un 6.2% del total estimado del PEI.

GRAFICO No.1

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL COSTO ESTIMADO DEL PEI-MAP POR EJE ESTRATÉGICO



Fuente: Nelson Suarez, consultor Ministerio de Administración Publica

CUADRO No. 5

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA SEGÚN ESTRUCTURA PROGRAMATICA
En Millones de RD\$

Prog.	Sub- Prog.	Proy/Prog.	Denominación	2009	%	2010	%	2011	%
O1	OO		Actividades Centrales	146.4	49.90%	168.9	52.00%	202.2	52.50%
		OOO1	Dirección Coordinación	98.4	33.50%	168.9	52.00%	133.2	34.60%
		OOO2	Gestión del CLAD	6.6	2.30%			3	0.8
		OOO3	Administración Financiera	41.4	14.10%			61.1	15.90%
		OOO4	Sistematización Tecn. De Función Publica	-	0.00%			3.8	1.00%
		OOO5	Coordinación Actividades Regionales	-	0.00%			1.1	0.30%
11	OO		Profesionalización de la Función Pública	54.1	18.40%	58.3	17.90%	75	19.50%
		OOO1	Análisis del Trabajo y Remuneraciones	53.5	18.20%	58.3	17.90%	66	17.20%
		OOO2	Reclutamiento y Selección	-	0.00%			0.6	0.10%
		OOO3	Profesionalización y Sistematización de Carrera	0.6	0.20%			5.7	1.50%
		OOO4	Mantenimiento Efectivo Relaciones Laborales	-	0.00%			1.7	0.40%
		OOO5	Evaluación del Desempeño Laboral	-	0.00%			1	0.30%
12	OO		Fortalecimiento Institucional	26.9	9.20%	17.8	5.50%	18.6	4.80%
		OOO1	Fortalecimiento de Procesos y Servicios	18.1	6.20%	17.8	5.50%	18.4	4.70%
		OOO2	Fortalecimiento de la Estructura Organizacional	8.8	3.00%			0.2	1.00%
13	OO		Evaluación del Desempeño Institucional	8.2	2.80%	7.7	2.40%	11.8	3.10%
		OOO1	Innovación en la Gestión Publica	8.2	2.80%	7.7	2.40%	9.9	2.60%
		OOO2	Evaluación de la Gestión Institucional	-	0.00%			1.9	0.50%
14	OO		Capacitación Servidores Públicos	55.8	19.00%				
		OOO1	Capacitación Servidores Públicos	55.8	19.00%				
15	OO		Adm.de Contribuciones Especiales	2.1	0.70%	72.2	22.20%	77.3	20.10%
			Total	253.6	100%	324.9	100%	384.9	100%

Fuente: Ejecución Presupuestaria del MAP

CAPITULO 4. SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

4.1 Seguimiento al Plan Operativo

El seguimiento a la Planeación Estratégica en el Ministerio de Administración Pública se realiza anualmente, mediante una jornada de dos días consecutivos, las máximas autoridades de la institución se reúnen para revisar los objetivos, metas y productos, así como los cambios en el entorno que puedan afectar el logro de dichos objetivos.

Luego de estos resultados, se elabora un Plan Operativo Anual, el cual tendrá un seguimiento y evaluación trimestral. Para esto se elabora una matriz de seguimiento a las ejecutorias de dicho plan, donde se evalúa el logro y nivel de avance de los objetivos.

Se preparan informes de evaluación semestral y anual, los resultados de las evaluaciones sirven a las autoridades para hacer los ajustes correspondientes en la toma de decisiones y la nueva planificación, tal como lo explica más adelante el ciclo de Deming⁶.

El Ministerio de Administración Pública ha creado un Sistema de Monitoreo para las instituciones públicas (SISMAP) que consiste en un programa informático sobre los principales indicadores de gestión, basados en las técnicas de semáforos para evidenciar el estado de las instituciones que adoptarán un color según las evidencias cargadas al sistema.

4.2. Sistema de Control de Gestión

Con la finalidad de proporcionar información necesaria para fortalecer las funciones principales del Ministerio, se ha contratado un consultor internacional para diseñar un sistema de control de gestión, para diseñar, desarrollar e implementar una metodología que permita reunir, depurar y transformar datos en información más estructuradas, un sistema automatizado que permita fortalecer la capacidad para la toma de decisiones rápida, seguras y precisas y que facilite la rendición de cuentas, la evaluación del desempeño institucional, lo que hará más transparente la gestión.

⁶ Edwards Deming creador del ciclo PDCA para la mejora continua de los servicios.

Con este sistema se podrá definir, diseñar, implementar y documentar un módulo que permita la parametrización de las funcionalidades relacionadas a la evaluación del desempeño institucional que puede ser replicada en las instituciones públicas. Podrán estar conectados al mismo tiempo, múltiples usuarios mediante una conexión segura.

4.3. Definiciones de Seguimiento (Monitoreo) según diferentes autores⁷

Es la supervisión periódica de la ejecución de una actividad que busca establecer el grado en el cual las entregas de insumos, horarios de trabajo, otras acciones requeridas y productos esperados cumplen con lo anticipado, para que se puedan tomar acciones oportunas para rectificar las deficiencias detectadas.

El seguimiento es una función administrativa constante cuyo objetivo primordial es proporcionar a los administradores y principales interesados retroalimentación sistemática e indicaciones tempranas de los progresos registrados o la falta de progreso en cuanto al logro de los resultados previstos. El seguimiento observa la evolución del desempeño o la situación real respecto a lo planificado o previsto de acuerdo con normas determinadas previamente.

Es el análisis periódico de la ejecución del programa social con el objeto de establecer el grado en que las tareas y las actividades de cada componente, el cronograma de trabajo, las prestaciones y los resultados se cumplen de acuerdo con lo planificado. Gracias a este control se pueden detectar deficiencias e incongruencias, y corregir o re-planificar oportunamente.

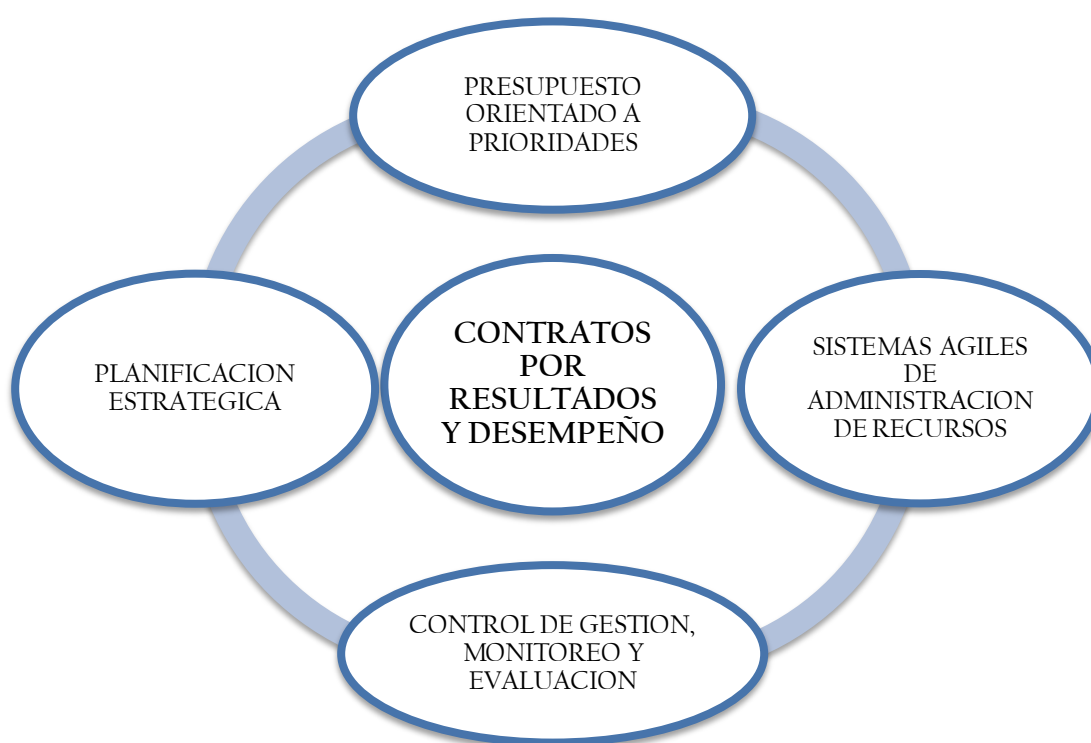
⁷ Tomado del documento de la V conferencia de la Red de Monitoreo y Evaluación (M&E) en América Latina y el Caribe.

CAPITULO 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

5.1. Sistema de Articulación Institucional

Mediante la Ley 41-08 del 16 de enero del 2008, se crea el Vice-Ministerio de Evaluación del Desempeño Institucional, bajo la Rectoría del Ministerio de Administración Pública, sin embargo, este tema también es materia del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo a través de los convenios por desempeño público, así como del Ministerio de Hacienda en lo relacionado a la ejecución presupuestaria.

FIGURA No.1



Fuente: Tomado del documento de la Estrategia Nacional de Desarrollo

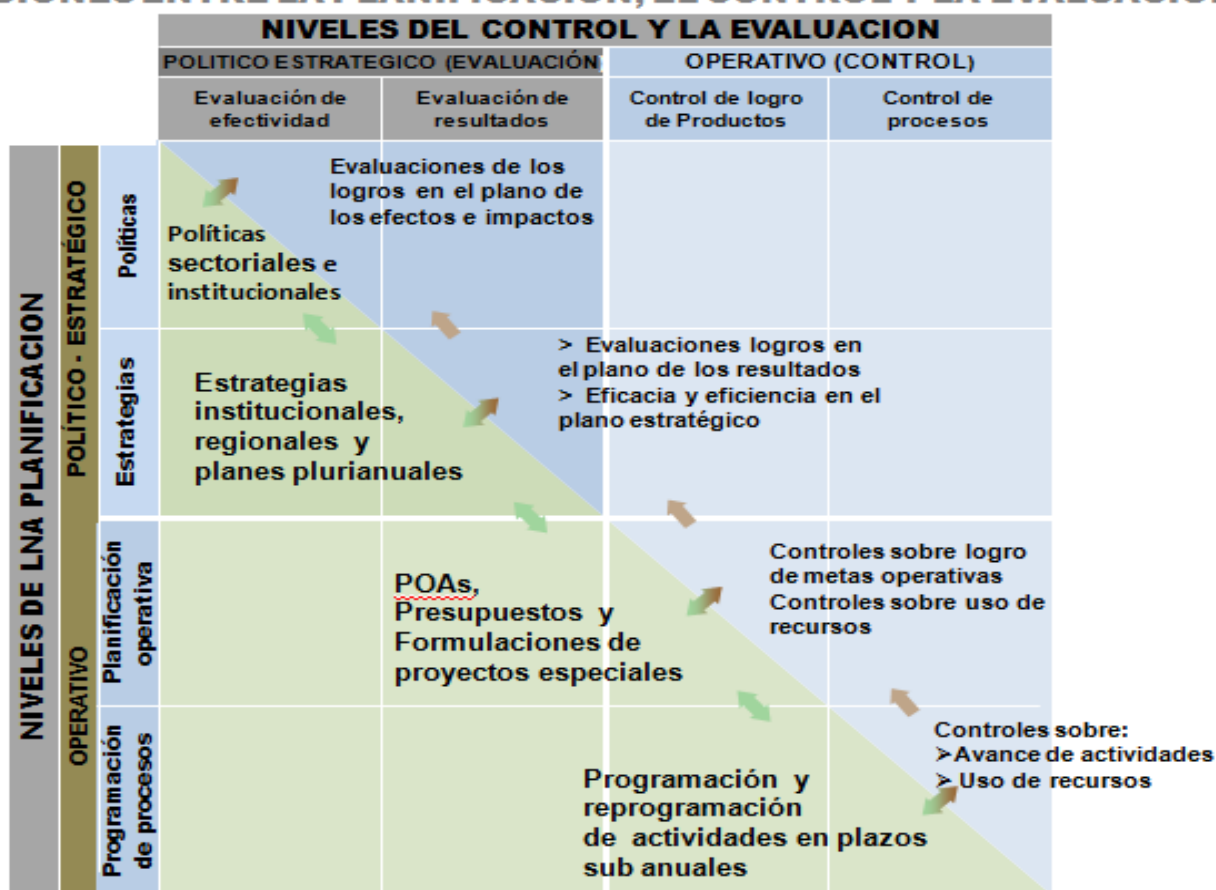
La Ley No. 41 08 de Función Pública establece en su artículo 8 lo siguiente: Diseñar, ejecutar y evaluar políticas, planes y estrategias para la implantación de metodologías, técnicas y sistemas de evaluación de la gestión institucional. Para ello promoverá y regulará la realización de evaluaciones periódicas del desempeño institucional que impulsen una cultura de transparencia, y responsabilidad de la gestión pública; así como ejecutar y evaluar políticas, planes y estrategias nacionales en materia de empleo público.

En el MAP, la evaluación del desempeño abarcará las siguientes direcciones de áreas:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Evaluación del Desempeño Individual
- Sistemas de Carrera
- Análisis del Trabajo y Remuneraciones
- Relaciones Laborales
- Diagnóstico y Diseño Organizacional
- Modernización de Servicios Públicos
- Innovación en la Gestión
- Tecnología de la Información y Comunicación

FIGURA No. 2

RELACIONES ENTRE LA PLANIFICACIÓN, EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN

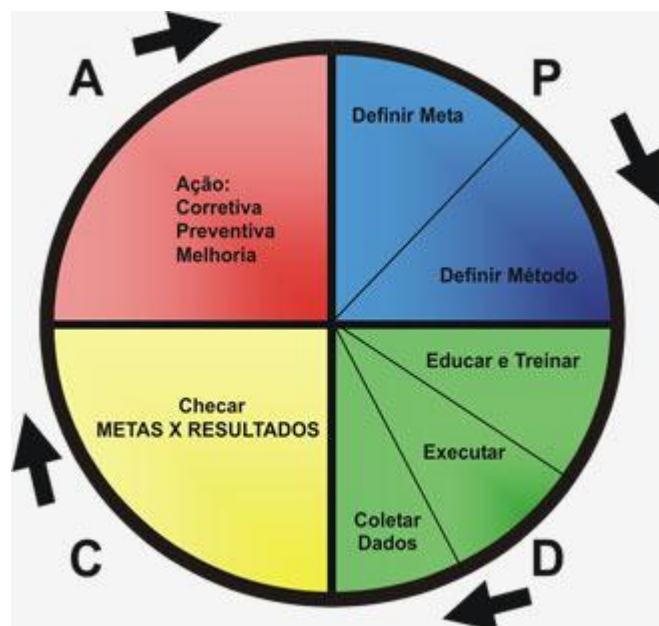


Fuente: Hintze, Jorge, seminario Evaluación del Desempeño Institucional

5.2. Marco de la Medición del Desempeño Institucional

Para la Medición del Desempeño Institucional se debe iniciar con la aplicación del ciclo de Deming, que lleva al evaluador a hacer una planificación, luego a desarrollar, a controlar lo que ha hecho y a actuar en consecuencia, este ciclo se presenta de la siguiente forma:

FIGURA No.3



Fuente: Tomado del material del diplomado “Gestión de Calidad y Mejora Continua” Acción Social Colombia.

PLANIFICAR: Definir los resultados deseados: estrategia, dirección y resultados orientados a las metas. Hacer un plan en el que se definan objetivos, metas, productos, resultados, responsables y fechas de entrega, enfocado en el servicio y la satisfacción del cliente ciudadano, implementar este plan.

HACER: Actuar de acuerdo a lo planeado, introducir cambios, recopilar información y datos de los indicadores, recursos físicos y humanos para poder analizarlos posteriormente con herramientas como, la ruta de la calidad, indicadores de gestión, diagrama de Gant, Pareto.

VERIFICAR: Evaluar lo sucedido en los cambios, comparando los resultados alcanzados con las metas trazadas en el plan. Si el desempeño no es el adecuado, se puede volver a revisar las causas y los indicadores usando herramientas como histogramas, gráficos de tendencias, pareto, diagrama de correlación y hojas de registros.

ACTUAR: Tomar decisiones, formar y entrenar sobre los cambios presentados, controlar su aplicación y repetir el ciclo. Establecer acciones correctivas necesarias, convertir en rutina o costumbre los mejoramientos definidos, establecer de ser necesario y por escrito el nuevo estándar de procedimiento, cuantificar la nueva meta que se debe alcanzar. Para esto, se pueden usar herramientas como norma, benchmarking y procedimientos técnicos y administrativos. Cabe destacar que se debe capacitar y motivar al personal para el uso del nuevo esquema mejorado, así como documentar y usar los resultados positivos para reconocimiento y los negativos para análisis de causas.

5.3. Tipos de Evaluación y Metodología

CUADRO No. 6

Ámbito de la Acción	¿Qué se Evalúa?	Metodologías y Fuentes de Datos
Planes y Estrategias Nacionales de Desarrollo	Cumplimiento de compromisos, prioridades nacionales	Sistemas nacionales de estadísticas, encuestas, paneles de expertos y estudios ad-hoc de evaluación de impacto
Institucional, entidades públicas	Cumplimiento de metas de gestión y resultados finales. Dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y economía de recursos públicos	Sistemas de indicadores de desempeño Evaluación institucional Y de programas
Programas públicos	Gestión, resultados e impacto	Evaluaciones de programas, de las inversiones públicas
Inversiones	Rentabilidad social, costo-beneficio	Evaluación de inversiones Costo- beneficio ex ante y ex post.

Fuente: Marianela Armijo (2001)

5.3.1. Evaluaciones de Impacto

La evaluación de impacto tiene como propósito determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones a los cuales este se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa, (Aedo Cristián 2005) CEPAL.

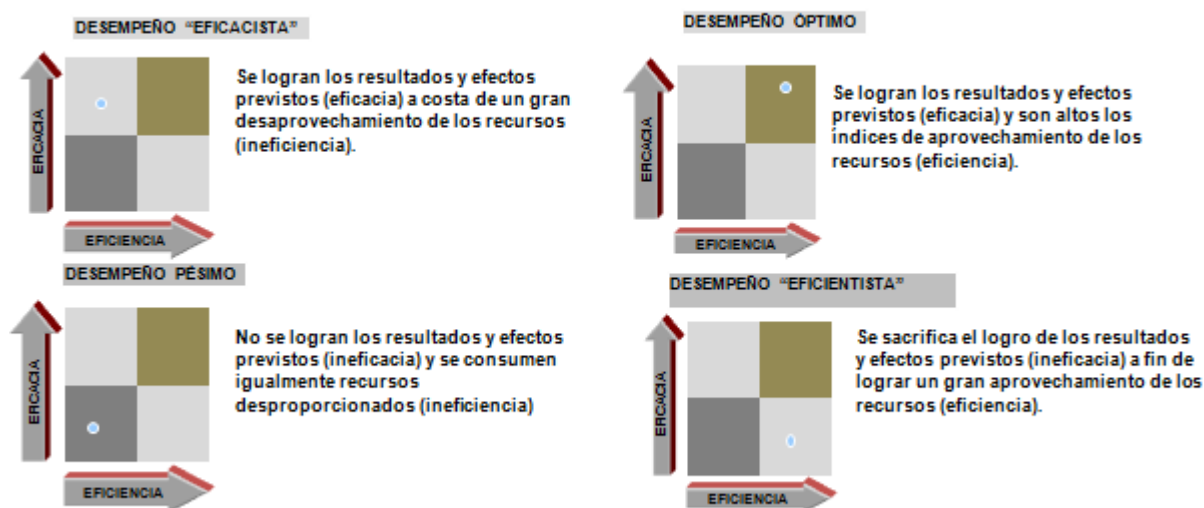
La evaluación de impacto es un tipo de evaluación sumativa⁸. El Banco Mundial (2003) define la evaluación de impacto como la medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica. Su propósito general es determinar la efectividad de las políticas, programas o proyectos ejecutados (Patton, 2002).

5.3.2. Evaluaciones Rápidas o de Escritorio

Las Evaluaciones de Programas Gubernamentales corresponden a evaluaciones rápidas o de escritorio. Estas se han basado en los conceptos básicos de la matriz de marco lógico, complementado con la revisión de un conjunto de tópicos. La evaluación utiliza fundamentalmente información disponible, datos o antecedentes existentes y posibles de sistematizar en un corto plazo para transformarlos en información relevante, entrevistas a actores clave y en algunos casos la aplicación de otros métodos cualitativos simples. Las evaluaciones rápidas o de escritorio, es una metodología simple que permite el desarrollo de competencias que hacen posible más tarde aplicar metodologías más complejas.

FIGURA No. 4

EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL COMO RELACIÓN EFICACIA – EFICIENCIA

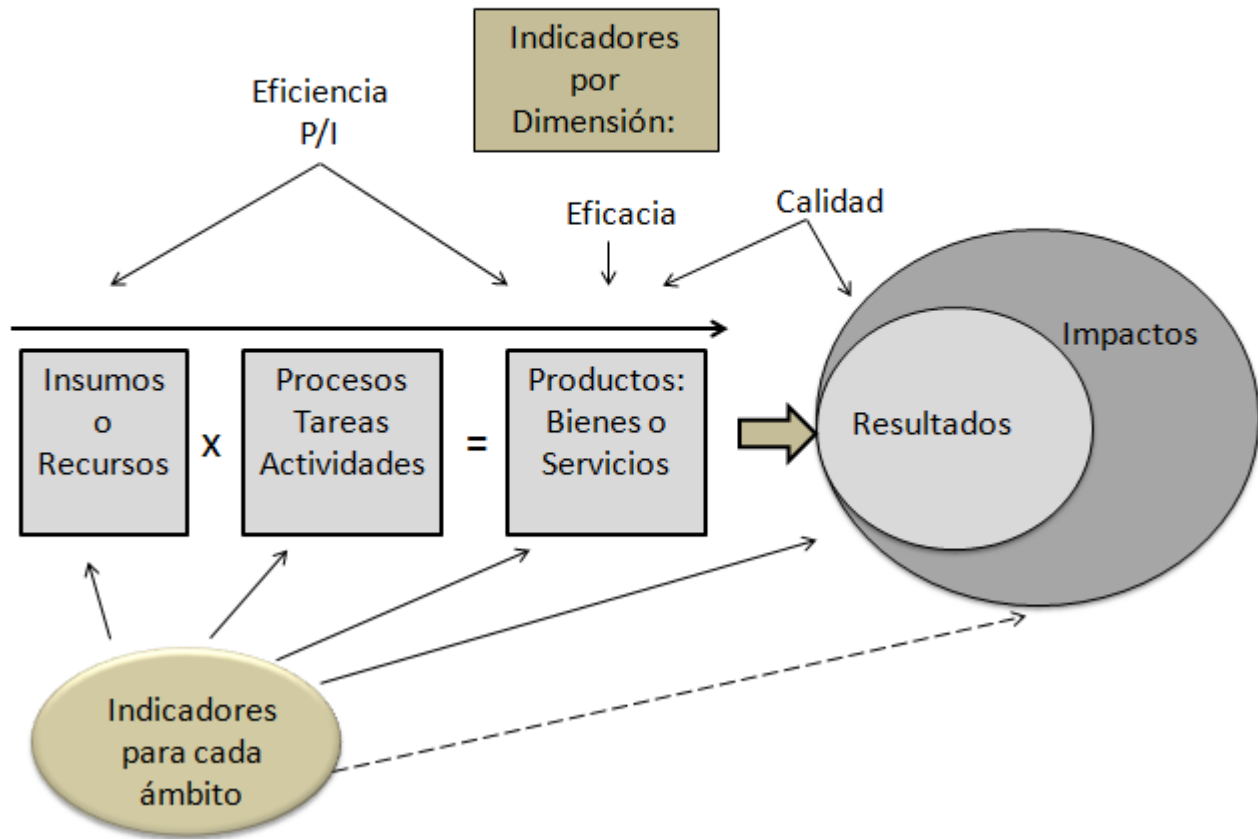


Fuente: Jorge Hintze, presentación del seminario de Evaluación del Desempeño Institucional, Santo domingo 2011.

⁸ Es el estudio que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos. El objeto de la evaluación sumativa es proporcionar información sobre el valor del programa (OECD 2002).

FIGURA No.5

Cadena Producción del Valor Institucional



Fuente: Alicia Leiva, consultora chilena para el Ministerio de Administración Pública

5.4. Los principales beneficios de la evaluación son:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.

- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.

CAPITULO 6. ELABORACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

6.1. Definición de Indicador

Empezamos este capítulo definiendo lo que es un indicador: **un indicador** establece una relación entre dos o más variables donde normalmente una está referida al proyecto o programa y la otra sirve como referencia para comparar el desempeño del programa⁹.

Una definición general de indicador de desempeño, sin entrar aún a especificar los ámbitos o niveles de su uso, es la siguiente “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.” (Marianela Armijo 2005).

- Los indicadores deben ser objetivamente medibles: esto es hacer una medición no influida por nuestros intereses.
- Ser relevante: que mida aspectos importantes del logro esperado
- Ser específico: que mida efectivamente lo que se quiere medir
- Ser practico y económico: que implique poco trabajo y bajo costo

⁹ Material del curso de indicadores con el consultor chileno Jorge de la Fuente, para el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo

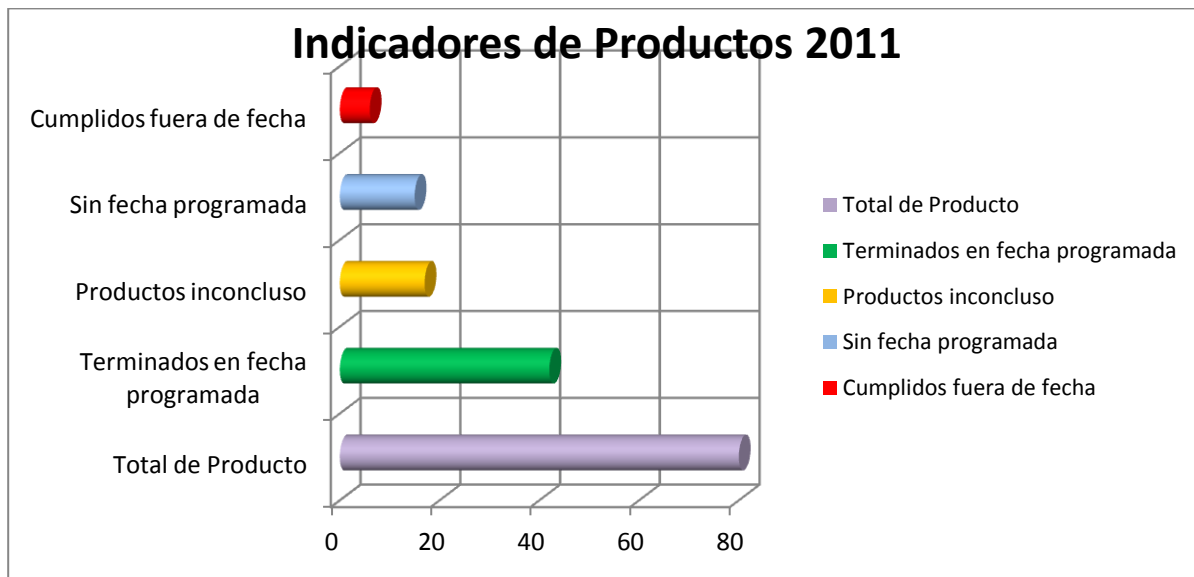
- Estar asociado a un plazo: al tiempo del proyecto o parcialidades
- Ser objetivo a nuestro modo de pensar o sentir.

6.2. Indicadores de Desempeño

Tal como se ha señalado, en la mayor parte de los países las iniciativas orientadas al desarrollo de sistemas de indicadores de desempeño, en las entidades públicas han estado inserta en un esfuerzo mayor por mejorar el proceso presupuestario. La posibilidad de contar con medidas que den cuenta del uso de los recursos y de los resultados logrados, se constituye en un insumo para el proceso presupuestario en su etapa de formulación, ejecución y evaluación. Los indicadores de desempeño son:

- Expresión de los objetivos y resultados esperados o deseados a lograr por el programa.
- Un referente para medir los avances alcanzados en los objetivos y resultados durante la operación del programa (seguimiento).
- Un medio de información relevante para la evaluación de las políticas y programas.
- Son un instrumento para la rendición de cuentas y transparencia.
- Los indicadores de desempeño son los que dan cuenta del “como” (cumpliendo propósitos y aprovechando recursos).
- Las dimensiones de los indicadores de desempeño son: la eficacia y la eficiencia, calidad y economía.

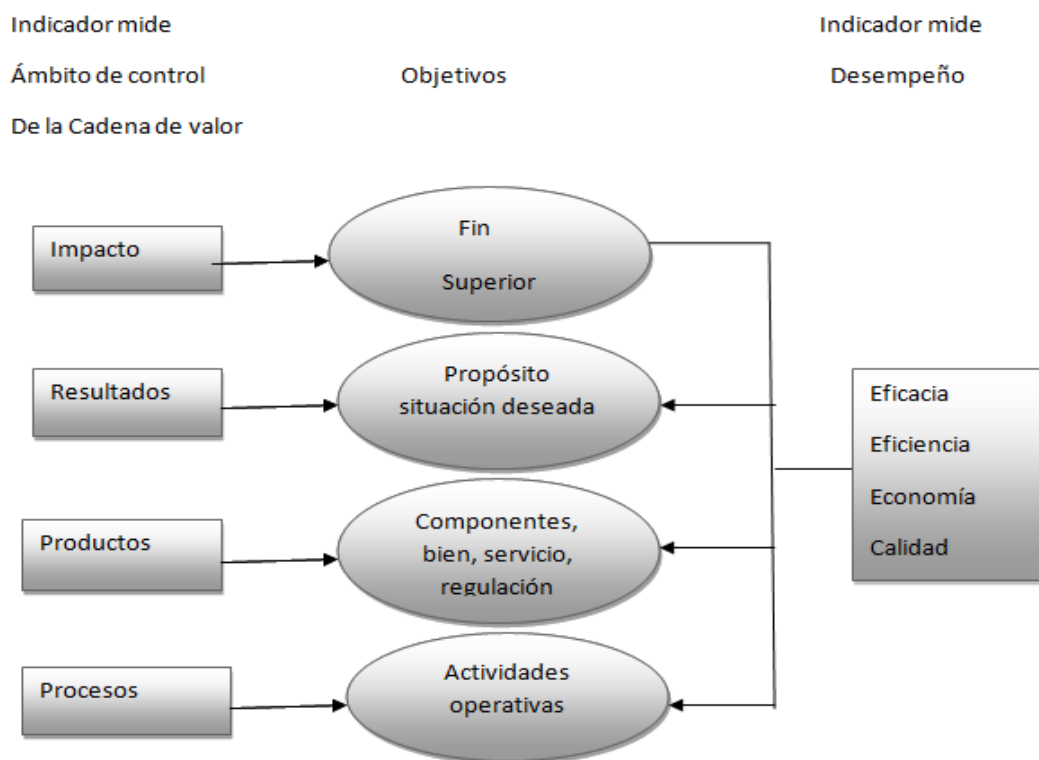
GRAFICO No. 2



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de cumplimiento de los indicadores del MAP

6.3. Qué tipos de indicadores existen?

FIGURA No. 6



Fuente: Jorge de la Fuente, consultor chileno del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

EFICACIA: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o un proyecto; mide el logro entre lo planificado y lo obtenido y se puede determinar en qué medida la institución está cumpliendo con sus objetivos.

EFICIENCIA: Cuánto cuesta obtener lo que estamos logrando; mide la relación entre el logro obtenido respecto a los insumos o recursos utilizados. Se refiere también a desarrollar actividades al mínimo costo posible¹⁰.

ECONOMIA: Estas usando bien los recursos públicos; mide la capacidad de la institución o el programa para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros.

¹⁰ Marianela Armijo, CEPAL Manual de elaboración de indicadores de Desempeño No.45

CALIDAD: Qué tan bien lo estas logrando; mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos orientadores de la Misión y Visión institucional.

6.4. Indicadores de Gestión: Qué ventajas para la organización tiene registrar los Indicadores de Gestión?

- Disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes ciudadanos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general con respecto al cumplimiento de su Misión, Visión y Objetivos.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de la institución.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de las instituciones, para determinar qué también se están logrando los objetivos propuestos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

6.5. Indicadores del Ministerio de Administración Pública

En el MAP se han identificado un conjunto de indicadores de gestión, tales como:

- Planificación de Recursos Humanos
- Estructuras de Cargos
- Manuales de Cargos
- Estructuras Organizativas

- Manuales de Funciones
- Mapa de Procesos
- Pruebas Técnicas
- Sistema de Administración de Servidores Públicos
- Absentismo Laboral
- Taller de Reclutamiento y Selección
- Empleados reconocidos con la medalla al mérito
- Evaluación del Desempeño
- Taller de Evaluación del Desempeño
- Numero de servidores incorporados a la Carrera Administrativa
- No. De incorporados por Concurso Públicos
- No. De incorporados por Evaluación
- No. Personal incorporables al Sistema de Carrera
- Cantidad de diplomados impartidos
- Pago de Beneficios Laborales
- Numero de Asociaciones de Servidores Públicos
- Talleres de Relaciones Laborales
- Auditorias de oficinas de Recursos Humanos
- Talleres sobre la Ley de Función Pública
- Cantidad de instituciones autoevaluadas con el Modelo CAF
- Talleres sobre la Metodología CAF
- Cartas Compromiso al Ciudadano
- Comités de Calidad constituidos

Fuente: Sistema de Monitoreo del MAP (SISMAP)

CAPITULO 7. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE M&E

7.1. Sistemas de Monitoreo y Evaluación

Para lograr que las instituciones públicas adopten los sistemas de M&E se necesita, el compromiso y apoyo de políticas desde las autoridades involucradas; deben proveer apoyo legal y presupuestario para poner en marcha estos sistemas; debe haber disposición institucional con directrices claras y estándares de calidad definidos tomando en cuenta la ética y la transparencia, así como el fortalecimiento de las capacidades de evaluación.

7.1.1 Compromiso y apoyo de políticas

- Promover y sensibilizar a nivel político y de políticas sobre la importancia del monitoreo y la evaluación basados en resultados, y asegurar su aceptación y la introducción del M&E en centros clave de toma de decisiones del gobierno para crear demanda local para M&E.
- Garantizar que las instituciones de M&E estén ligadas a las funciones de planificación, presupuesto, asignación de recursos y funciones de políticas del gobierno y que los conceptos de M&E sean integrados en todas las áreas del ciclo de desarrollo.

7.1.2. Apoyo legal y presupuestario

- Implementar en todas las instituciones del Estado un Sistema de Monitoreo y Evaluación según el mandato legal de la Ley 41-08 de Función Pública, la Ley General de Presupuesto Público y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- Proporcionar suficientes partidas financieras para fortalecer la M&E en los ministerios del Estado.
- Garantizar que exista un equilibrio correcto entre “monitoreo” y “evaluación”. separar, preferiblemente, la evaluación del monitoreo para garantizar la asignación equilibrada de recursos para la evaluación.

7.1.3. Sana disposición institucional

- Fortalecer las disposiciones institucionales para colocar a la M&E en un contexto estratégico.

- Establecer nexos entre el ejercicio de evaluación y el ejercicio de auditoría del desempeño estimulando la asociación entre instituciones de evaluación e instituciones de auditoría del desempeño, con respecto a las evaluaciones orientadas hacia la responsabilidad.
- Concertar entre las instituciones pública, la firma de contratos de desempeño o convenios para implantar el sistema de M&E.

7.1.4. Estándares, ética y directrices (calidad de las evaluaciones)

- Desarrollar estándares, directrices y una ética de la evaluación para asegurar evaluaciones de buena calidad.
- Asegurar la realización de sesiones de análisis para clarificar interrogantes acerca de la evaluación, y certificar que las necesidades de los usuarios potenciales sean tomadas en consideración y que el momento de la evaluación sea apropiado.
- Desarrollar estándares y criterios para una buena evaluación en colaboración con organizaciones de la sociedad civil, y emprender meta-evaluaciones para garantizar evaluaciones de calidad.

7.1.5. Fortalecer metodologías y prácticas

- Hacer la evaluación como un proceso dentro de la política de desarrollo y del ciclo del proyecto o programa a evaluar.
- Ampliar la evaluación para cubrir proyectos, programas, sectores, políticas e instituciones. Estimular las síntesis de evaluaciones de proyectos para proporcionar aprendizaje a nivel del sector. Promover métodos rentables de evaluación rápida en función de las restricciones de tiempo, presupuesto y recursos. Así mismo, son esenciales una metodología y una terminología de evaluación coherente y localizada.
- Volver a examinar los enfoques y herramientas para evaluar las múltiples dimensiones del desarrollo.
- Estimular el uso de métodos diversos o múltiples, así como también de métodos participativos en evaluaciones orientadas a lecciones aprendidas.
- Estimular más evaluaciones conjuntas en lugar de evaluaciones impulsadas por los donantes de los recursos para estas actividades.

7.1.6. Desarrollo de la capacidad de evaluación

- Fortalecer la capacidad de evaluación profesional dentro del gobierno mediante la capacitación continua del personal.
- Fortalecer el centro de documentación sobre evaluaciones, promover el intercambio de experiencias y de acceso a las mejores prácticas y compartir las bases de datos.

CAPITULO 8: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Resultados por Ejes Estratégicos

Los resultados de esta investigación demuestran que el Plan Estratégico del Ministerio de Administración Pública ha tenido cambios significativos desde su inicio. Encontramos que para los años 2007 y 2008, la estructura del plan contenía tres Líneas Estratégicas: Fortalecimiento Institucional; Consolidación de la Función Rectora en materia de Organización y Gestión Humana; Implementación de Modelos de Gestión de Calidad. Contenía una gran cantidad de productos, por lo que a partir del 2009 como resultado de la revisión al Plan Estratégico, se diseñan cuatro (4) ejes conteniendo las tres grandes líneas estratégicas, se incluye un eje de reforzamiento interno, se reduce el número de productos y objetivos, lo que permite contar con metas más alcanzable y obtener mejores resultados en la gestión.

Según nuestra evaluación, el MAP ha venido mejorando su gestión años tras años, de acuerdo a los resultados mostrados en los niveles de cumplimiento de los productos y objetivos misionales.

Los resultados obtenidos en nuestra investigación lo presentamos en el cuadro de más abajo, elaborado por años y por el nivel de avance de cada eje estratégico para el periodo 2007-2011.

CUADRO No.7

EJE ESTRATÉGICO 1: Profesionalización de la Función Pública

AÑOS	Cantidad de Objetivos Estratégicos	Cantidad de Productos	Productos Logrados	Productos Iniciados y no Concluidos	Productos No Iniciados	% de Avances del Eje
2007	4	36	14	17	5	66%
2008	4	36	16	15	5	80%
2009	11	19	3	16	0	65%
2010	11	18	9	8	1	72%
2011	5	17	9	8	1	87%

Fuente: Elaboración propia con datos de los planes operativos del MAP

El eje de Profesionalización de la Función Pública, el de mayor asignación presupuestaria, es responsabilidad de cuatro (4) direcciones de áreas las que fueron descritas en los capítulos anteriores, presenta niveles de cumplimiento superior a los demás ejes en cada año analizado. En este resultado ha incidido considerablemente, el aumento en el número de servidores públicos incorporados a la Carrera Administrativa General y Especial (Carrea Docente, Tributaria, Diplomática, Sanitaria) que actualmente se registran más 40,000 servidores, un amento en el número de instituciones que están aplicando concursos públicos para el reclutamiento y selección de su personal, bajo la rectoría del MAP, asimismo, se han evaluado alrededor de 200,000 servidores públicos en el desempeño laboral. También ha incidido en este resultado, la cantidad de manuales de cargos aprobados, así como la cantidad de comisiones de personal y la resolución de conflictos laborales.

CUADRO No.8

EJE ESTRATÉGICO: Fortalecimiento Institucional

AÑOS	Cantidad de Objetivos Estratégicos	Cantidad de Productos	Productos Logrados	Productos Iniciados y no Concluidos	Productos No Iniciados	% de Avances del Eje
2007	7	39	15	19	5	62%
2008	7	39	16	17	6	72%
2009	4	11	1	8	2	35%
2010	3	8	2	3	3	58%
2011	3	14	2	7	5	74%

Fuente: Elaboración propia con datos de los planes operativos del MAP

Se puede notar en el eje de Fortalecimiento Institucional, como han venido disminuyendo la cantidad de productos desde el 2007 hasta el 2011. Cabe señalar que el aumento en la cantidad de productos que se observa en el 2011, se debe a que han iniciado sus actividades dos direcciones de áreas, que aunque están aprobadas en las estructuras organizativas del MAP desde el 2007, no habían entregado ningún nivel de avance en el logro de sus objetivos.

La gestión del MAP se ve fortalecida en este eje, por los avances presentados en las Direcciones de Gestión Del Cambio y la Cultura Organizacional, por la Dirección de Modernización de los Servicios Públicos y por el dinamismo mostrado en la Dirección de Diagnóstico y Diseño Organizacional, con el aumento en la aprobación de los manuales de funciones y las estructuras organizativa de las instituciones públicas.

CUADRO No.9

EJE ESTRATÉGICO: Evaluación del Desempeño Institucional y Calidad

AÑOS	Cantidad de Objetivos Estratégicos	Cantidad de Productos	Productos Logrados	Productos Iniciados y no Concluidos	Productos No Iniciados	% de Avances del Eje
2007	4	13	7	2	4	68%
2008	4	13	8	1	4	83%
2009	5	7	2	2	3	52%
2010	5	8	2	3	3	53%
2011	2	9	4	3	2	61%

Fuente: Elaboración propia con datos de los planes operativos del MAP

Este eje es desarrollado fundamentalmente por la Dirección de Innovación en la Gestión que presenta niveles de avances aceptables en el logro de los objetivos. El resultado de este eje se ve afectado por el mínimo aporte que hace la Dirección de Evaluación del Desempeño Institucional, ya que ésta no ha iniciado sus actividades presentando a penas reducidos avances en sus ejecutorias. Sin embargo, el buen desempeño que tiene la Dirección de Innovación con la difusión del Modelo de Gestión de Calidad, Marco Común de Evaluación en las instituciones del Estado, con la elaboración de las cartas compromisos al ciudadano y los planes de mejora a las instituciones que han postulado al Premio Nacional a la Calidad, se evidencia la mejora en la gestión del Ministerio de Administración Pública.

En ese sentido, el objetivo uno (1) “Promover una Cultura de Calidad en las instituciones públicas” presenta un nivel de avance de un 81%. Estas actividades tuvieron que ver con la impartición de 9 charlas sobre la gestión de calidad, 64 comités de calidad constituido, 1,204 servidores capacitados sobre el modelo CAF, cuatro eventos compartiendo buenas prácticas, 7 talleres sobre carta compromiso al ciudadano, cuatro cartas compromiso elaboradas y cinco cartas compromisos evaluadas.

El cuarto eje del Plan Estratégico “**Reforzamiento Interno**” no ha sido considerado para este análisis ya que se refiere a las áreas que dan apoyo administrativo al Ministerio de Administración Pública.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los principales hallazgos en esta investigación sobre lo que ha sido el “**Seguimiento y la Evaluación de la Gestión Estratégica en el Ministerio de Administración Pública**”, pasamos a hacer algunas recomendaciones que pueden contribuir a una mejora en la gestión en beneficio de la calidad de los servicios a los ciudadanos.

- 1) El ministerio de Administración Pública debe en el menor tiempo posible, crear en su estructura organizativa bajo la dependencia del Departamento de Planificación y Desarrollo, la unidad de Monitoreo y Evaluación, que se encargará entre otras funciones, de aplicar la metodología de evaluación que será aplicable a todas las instituciones públicas, según el mandato de la Ley de Función Pública 41-08. Esta unidad será la responsable de la construcción de los indicadores de desempeño que servirán para la medición y posterior evaluación institucional contribuyendo a la función rectora del MAP.

Esta unidad de M&E deberá identificar los procesos y roles de cada actores involucrados en las intervenciones públicas para afinar la articulación interinstitucional. Establecer metas e indicadores respecto a los logros esperados. Desarrollar un enfoque integral y alineamientos entre las estrategias y los resultados, de forma tal que los proyectos contribuyan a los programas, los programas a los planes y los planes a las políticas. Establecer una cultura de M&E, basada en 4 fases de desarrollo: registro de información, seguimiento, monitoreo y evaluación (desarrollo gradual y modular en la construcción del sistema).

- 2) Implementar un Sistema de Control de Gestión que permita la viabilidad de la información, del procesamiento de datos convertirlo en información estructurada que sirva de herramientas útiles para la toma de decisiones de las autoridades. Este instrumento de gestión es de urgencia para el MAP, ya que tendrá un sistema de alerta para los usuarios resaltando las fechas claves de entrega de reportes. Este sistema nos permitirá pasar de los registros de datos, a la interpretación de estos; pasar del seguimiento al monitoreo de proyectos y programas; pasar de medir el desempeño a medir la gestión del desempeño
- 3) Las siguientes recomendaciones se refieren al desarrollo de las evaluaciones realizadas en algunos países que tienen una amplia trayectoria recorrida en procesos de evaluación institucional y pueden servirnos de guías a nuestro país que recientemente se está enfocando en este tema.
 - a) Lo primero es, según nuestra investigación, definir el objeto (proyecto, programa o institución a ser evaluada) y una vez definido el objeto de evaluación corresponde decidir cuál será la metodología, a través de la cual se efectuará la evaluación. En general esta selección deberá considerar los recursos disponibles para efectuar las evaluaciones, tanto organizacionales y financieros como de competencias profesionales; el tiempo de ejecución que lleva cada programa; las evaluaciones pasadas disponibles, si las hubiere, y el momento en que se requiere la información.
 - b) Una vez seleccionados el objeto y la metodología siempre se podrán precisar los focos más importantes que la evaluación abordará, para lo cual es conveniente recoger las opiniones de aquellos responsables de los programas y actores que deberían usar la información (profesionales técnicos, autoridades, parlamentarios).
 - c) Gradualidad. Se recomienda que las evaluaciones se desarrollen gradualmente respecto de la selección del objeto de evaluación, la metodología y los focos, y que sean acompañadas de los procesos operativos correspondientes. Para esto es posible comenzar con evaluaciones de programas con una metodología simple. Posteriormente, y según los avances, habrá que

transitar hacia metodologías más complejas, mientras se aumenta paralelamente el número de evaluaciones a efectuar cada año, siempre en concordancia con los recursos y competencias disponibles.

Lo anterior requiere avanzar también en la construcción de los equipos de trabajo internos para disponer de contrapartes fuertes, paralelamente a la construcción de un mercado de evaluadores. En esta materia se sugiere capacitar fuertemente a un equipo de unas cinco a siete personas para que cumplan el rol de liderazgo técnico y puedan a su vez capacitar a otros profesionales o responsables (entrenamiento en cascada), preparar guías técnicas, entrenar evaluadores, constituir la contraparte técnica de las evaluaciones y recoger los aprendizajes para perfeccionar el sistema en los próximos ciclos.

- d) Disponibilidad de información y limitaciones del proceso de evaluación. La disponibilidad de información es central a los procesos de evaluación. Cualquiera sea la metodología, esta debe utilizar información, y su ausencia limitará el proceso de evaluación. Así entonces, el alcance efectivo de la evaluación en términos de la aplicación de elementos metodológicos depende, además del tiempo asignado para el proceso de evaluación y competencias técnicas de los evaluadores y contrapartes, de la información disponible. Debido a lo anterior se recomienda poner especial atención en la generación y recolección de información como parte de una práctica de trabajo regular.

En muchas oportunidades la evaluación enfrentará situaciones en que las unidades responsables de programa no disponen de información completa ni confiable acerca de aspectos cruciales para evaluar el desempeño.

Eso podría dificultar la identificación de la línea base del programa impidiendo dimensionar los cambios experimentados, o bien podría obstaculizar la medición de indicadores centrales para conocer el desempeño. En estos casos se sugiere centrarse en evaluar otros aspectos tales como el diseño del programa, sus procesos básicos de gestión y la eficacia a nivel del producto.

- e) Mecanismo de seguimiento de las recomendaciones. El diseño de un sistema de evaluación no debe terminar con la entrega del informe final, ni tampoco una vez efectuados los análisis de sus hallazgos. En esta línea, se sugiere incorporar una fase que facilite, promueva

y motive el cumplimiento del objetivo de “mejorar” a partir de una evaluación, incorporando cambios al “objeto evaluado” sobre la base de los hallazgos y recomendaciones que las evaluaciones señalen. En efecto, las recomendaciones deben ser vistas como una oportunidad para analizar y comprometer cambios por parte de las instituciones o unidades organizacionales responsables del programa evaluado. Adicionalmente, dichos compromisos de mejoramiento deben ser objeto de un seguimiento, anual o semestral, que permita verificar la incorporación de las medidas acordadas.

- f) Institucionalidad y modelo operativo básico. Para que las evaluaciones cumplan su objetivo de retroalimentar procesos de toma de decisiones, se requiere considerar aspectos básicos en relación con la institucionalidad y la gestión de la implementación. En efecto, el desarrollo y uso de las evaluaciones no se logra automáticamente: se requieren nuevas prácticas y competencias que involucren a una diversidad de actores técnicos y políticos, así como también un importante número de procesos técnicos y administrativos.

Considerando estos elementos, se recomienda desarrollar una institucionalidad y organización para el desarrollo de evaluaciones y para el uso de la información que se podrá obtener de ellas.

A este respecto, se sugiere: considerar la identificación de las instituciones y unidades organizacionales que cumplirán roles en la definición, asignación e información de las diferentes funciones y responsabilidades, y diseñar el proceso de operación, con sus etapas, procedimientos y calendario a lo largo del año, incluyendo en esto las fases de análisis de la información para su integración en los procesos de toma de decisiones, la elaboración de compromisos y el seguimiento de los mismos.

CONCLUSIÓN

La conclusión de la presente tesis abarcará los principales hallazgos en cada capítulo desarrollados en la misma. Servirá también como un resumen ejecutivo de su contenido, que será la esencia del documento y como una guía para aquellos que deseen continuar desarrollando este tema.

- 1) El Ministerio de Administración Pública es una institución fuerte según el análisis DAFO realizado, con un buen posicionamiento y liderazgo de sus autoridades tanto a nivel nacional como internacional. La imagen de esta institución es de amplio conocimiento entre los ciudadanos que acuden a recibir sus servicios y demás instituciones del Estado. Es fuerte además, porque cuenta con indicadores de gestión que la sitúan en más de un 90% en el SISMAP en el cumplimiento de la Ley 41-08 de Función Pública y la implantación de los subsistemas de recursos humanos.
- 2) Luego de un proceso de Reforma en el Estado Dominicano que tuvo como consecuencia la modificación y creación de un conjunto de Leyes para diferentes sectores como Hacienda, Economía Planificación y Desarrollo, Presupuesto, Crédito Público, Compras y Contrataciones Públicas, Administración Pública, se crea una nueva forma de planificación, pasamos de un Modelo Histórico Burocrático a un Modelo de Gestión Por Resultados para el desarrollo económico y social de nuestro país. En ese sentido, se crea por primera vez en el país un plan a largo plazo, la Estrategia Nacional de Desarrollo con cuatro ejes para cada sector de la economía.

El Ministerio de Administración Pública es responsable de desarrollar el Eje 1: **Un Estado con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica**”, ha incorporado en su plan operativo, los productos para el cumplimiento de los plazos establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo.

- 3) El MAP es una de las primeras instituciones del Estado en dar cumplimiento a la Ley No. 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y crea las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo. Esta institución cuenta con un Departamento de Planificación y Desarrollo que se encarga de la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico y Operativo Anual, desde el año 2005 se han elaborado dos planes estratégicos (2005-2008 y 2009-2012), esto le permite contar con informaciones en los plazos deseados para la toma de

decisiones y la mejora en la gestión. Bajo los lineamientos del MEPYD, esta institución ha elaborado un Plan Plurianual para el sector público y ha identificado en la cadena de valor, la matriz de producción institucional hasta el año 2013.

- 4) Se realiza un seguimiento a la Planificación Estratégica y Operativa trimestralmente donde se evalúan el avance en el logro de los objetivos planeados para ese periodo, se realizan los ajustes correspondientes en caso de que no se hayan logrado los productos y metas en las fechas señaladas. Es importante señalar que para facilitar la operatividad de estos planes, el MAP está inmerso en el diseño de un Sistema de Control de Gestión que estará en funcionamiento en los próximos meses.
- 5) El MAP, es también el órgano rector en materia de Evaluación del Desempeño Institucional según lo explica el Artículo 8 de la Ley 41-08 de Función Pública, en coordinación con el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo y el Ministerio de Hacienda, los que al momento de esta investigación han firmado un convenio para implantar esta metodología de evaluación en las instituciones del Estado. Si bien es cierto que actualmente no existe una unidad administrativa en el MAP (aunque está aprobada en su estructura organizativa) para ejecutar esta actividad, sí se están dando pasos firmes para elaborar la metodología de evaluación y la elaboración de los Reglamentos de aplicación.
- 6) El Ministerio cuenta con indicadores de gestión de las diferentes áreas que muestran el logro de los objetivos estratégicos y cumplimiento de la misión institucional. Se han identificado indicadores que muestran el avance en la profesionalización de la Función Pública: Sistemas de Carrera, Reclutamiento y Selección de Personal, Evaluación del Desempeño Laboral, Análisis del Trabajo y Remuneraciones y sobre las Relaciones Laborales; se pueden exhibir indicadores en el área de Fortalecimiento Institucional; las Estructuras Organizativa, la Gestión del Cambio y la Modernización de los Servicios Públicos; la Gestión de la Calidad es una de las áreas prioritarias en esta institución, para lo que aplica a lo interno y externo de la institución, el Modelo de Gestión de Calidad Marco Común de Evaluación para identificar sus puntos fuertes y áreas de mejoras.

- 7) En cuanto a la Institucionalización de los Sistema de Monitoreo y Evaluación, existe en el MAP un sistema que ha sido desglosado en este trabajo, que permite tanto al Ministerio como a las demás instituciones públicas, visualizar el nivel de cumplimiento de los indicadores sobre el cumplimiento de la Ley 41-08 y sus Reglamentos de aplicación.

En todas las organizaciones existe la necesidad de suficiente comunicación sobre la función del M&E y cómo puede ayudar a las máximas autoridades en la forma de vincular la demanda y el suministro de información sobre M&E para garantizar que lo que se produce es lo que se necesita y entregarlo de manera puntual.

Un documento formal de políticas constituye una base útil para aclarar funciones, responsabilidades y formalidades entre los actores clave (directores de áreas, jefes departamentales, especialistas en evaluación y funcionarios).

Obtener lo correcto es una meta de cada país que está comprometido en la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) para servir y apoyar al sector público. Mientras que cada país tiene sus propias circunstancias únicas, las “lecciones” de cualquier país pueden todavía ser instructivas a fin de ayudar a identificar el mejor enfoque y proceso apropiado para otro país.

Fortalecer la capacidad y el uso del M&E requiere más que recursos y aptitudes técnicas: requiere una voluntad política y un compromiso sostenido, un liderazgo central y un plan que sea muy importante.

Pensar en términos de años, no de meses, para conseguir un sistema maduro de M&E. La capacidad de usar la información de M&E se basa en la naturaleza de los incentivos en el sistema para que los gerentes exijan dicha información y en realidad puedan usarla como parte de sus operaciones normales. Los incentivos pueden tomar muchas formas, tanto la de sanciones por no cumplirlos, como la de reconocimientos por hacerlo.

Mientras que la evaluación puede y debe informar en la toma de decisiones, es por lo general uno de los muchos recursos de información relevante. Las preguntas sobre el desempeño de los programas del gobierno por lo general no tienen respuestas sencillas por sí o por no. Las

evaluaciones pueden y deben brindar información útil para dar lugar a debates sobre programas, su desempeño y dirección futura.

El reto permanecerá siempre entre hacer lo que es considerado necesario desde arriba y lo que se considera importante desde abajo. Un enfoque de un sistema de M&E flexible, que se encargue de todo esto, es una manera de institucionalizar el M&E.

- 8) A pesar de los indicadores positivos mencionados anteriormente derivados de la aplicación de las reformas , no todo se ha logrado en los plazos deseados, si bien es cierto que el sector publico presenta avances trascendentales en diferentes sectores, también es evidente que faltan íconos por atender como son:
- La creación de ventanillas única para resolver problemas de tipo burocráticos que representan para el ciudadano, la simplificación de trámites y procedimientos administrativos para obtener un servicio.
 - Necesitamos mayor coordinación en las áreas de políticas del gobierno central, para dar respuestas integrales a problemas comunes.
 - Tenemos un gran desafíos por delante para enfrentar el tema de la evaluación del desempeño institucional de las políticas públicas, tal parecería que nos hemos quedado en la planificación, pero no hemos medido con indicadores los resultados y efectos de las reformas.
 - No hemos logrado combatir el flagelo de la corrupción administrativa, por falta de instrumentos legales idóneo para corregir esta situación.
 - Tenemos escasa participación ciudadana en la Administración Pública.
 - Tenemos que continuar con la profesionalización de los servidores públicos, pues aunque la legislación data del año 1991, no ha sido, sino hasta la promulgación de la Ley 41-08 de función pública, que establece plazos específicos para que los ciudadanos que integren el aparato productivo del Estado, hayan ingresado bajo los lineamientos establecidos en la referida Ley.
 - Estamos a la espera de la promulgación de la Ley General de Salarios, para regular las escalas salariales predominantes en toda la Administración Pública. Actualmente no existe una normativa que permita establecer los salarios de acuerdo a la clase de cargos que desempeñan los servidores públicos.

- Necesitamos un enfoque de gobernanza, que es el conjunto de instituciones formales e informales que enmarcan acciones de gobierno, de actores privados y sociales, las habilidades y actitudes de los gobernantes y actores sociales para dirigir con calidad y eficiencia, la gestión de las políticas públicas.
- El fortalecimiento institucional como fin último para hacer que nuestras instituciones ofrezcan servicios de calidad verificable, aplicación de modelos de gestión de calidad, profesionalización de la función pública, transparencia, libre acceso a la información, fortalecimiento de la democracia, la participación ciudadana en la administración pública y la responsabilidad con el medio ambiente, son los principales desafíos que debemos enfrentar para tener instituciones fuertes capaces de enfrentar los choques externos y aplicar políticas públicas confiables que contribuyan al desarrollo económico, político y social de nuestro país.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ministerio de Administración Pública, (2005-2008 y 2009-2012): Plan Estratégico Institucional
- Ministerio de Administración Pública, (2005-2008 y 2009-2012): Planes Operativos Anuales
- Ministerio de Administración Pública (2008), Ley No. 41-08 de Función Pública y crea la Secretaría de Estado de Administración Pública.
- Reglamentos de aplicación de la Ley 41-08, No. 523; 524 y 525 de Relaciones Laborales, de Reclutamiento y Selección de Personal y Evaluación del Desempeño Laboral respectivamente.
- Banco Mundial, (2010) Desafíos en Monitoreo y Evaluación: una oportunidad para institucionalizar los sistemas de M&E.
- Instituto de Estudios Fiscales, (2010), Material del curso de “Evaluación de Políticas Públicas y Programa Presupuestario” Madrid- España.
- Ministerio de Hacienda (2007): Reforma de la Hacienda Pública, República Dominicana
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2006): Sistema Nacional de Planificación.
- Álvarez Travieso, María Florencia (2008), Fortalecimiento de las capacidades Institucionales de coordinación como objetivo estratégico de la modernización del Estado.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública (2006), Buen Gobierno y Función Pública. México.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2003) tomo I y II, Gestión Pública. República Dominicana.
- Comisión Económica Para América Latina CEPAL (2001), Desarrollo Económico y Social en la República Dominicana.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (2004): Política y Gestión Pública.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2007): Nuevas Tendencias de la Administración Pública. España.
- Armijo, Marianela, (2001), Comisión Económica Para América Latina CEPAL, Indicadores de Desempeño en el Sector Publico Revista No.45.
- Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, (2010), Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2010-2013.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2010), Gestión y Análisis de Políticas Públicas. INAP, España.
- Hintze, Jorge, (2001), Control y Evaluación de Gestión y Resultados. Tecnología para las Organizaciones Públicas TOP. Argentina
- Hintze, Jorge, (2001), Instrumentos de Evaluación de la Gestión y del Valor Público. Tecnología para las Organizaciones Públicas TOP. Argentina

- Petri, Humberto, (1997), Presupuesto y Control: Pautas de Reforma para América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Muñoz Gutiérrez, Ramón, (2004) Innovación Gubernamental. Fondo de la Cultura Económica, Área de Administración Pública. México.
- Burdano Ruiz, Jorge E. (1988), Presupuestos: Enfoque moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill.
- Stoner, James A., y Freeman, R. Edward, (1994), Administration, Quinta Edition. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A,
- Navarro, Hugo, (2005) Comisión Económica Para América Latina CEPAL, Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Revista No.41.
- Aedo, Cristián, (2005), Comisión Económica Para América Latina CEPAL, Manual Evaluación de impacto. Revista No.47.
- Suarez, Nelson, (2011), Ministerio de Administración Pública, Costeo del Plan estratégico del MAP.

ANEXO

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

PODER EJECUTIVO

MINISTRO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- COMITÉ PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD**
- DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES**
- DEPARTAMENTO JURÍDICO**
- DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**
 - DIVISIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS
 - CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
 - DIVISIÓN DE PUBLICACIONES
 - DIVISIÓN DE CALIDAD EN LA GESTIÓN
- DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES**
- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**
 - DIVISIÓN DE RECLUTAMIENTO, SEL. Y EVALUACIÓN
 - DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
 - DIVISIÓN DE ESTADÍSTICAS
- DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
- DEPARTAMENTO DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS
- DEPARTAMENTO DE GESTIÓN FUNCIONAL DE SISTEMAS

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- DIVISIÓN DE CONTABILIDAD
- DIVISIÓN DE PRESUPUESTO
- DIVISIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES
- SECCIÓN DE CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO
- DIVISIÓN SERVICIOS GENERALES

VICE-MINISTERIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

- DIRECCIÓN INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
- DIRECCIÓN EVALUACIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL

VICE-MINISTERIO DE FUNCIÓN PÚBLICA

- DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES**
 - DEPARTAMENTO RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
 - DIVISIÓN DE SALUD OCUPACIONAL Y PREV. RIESGOS LABORALES
 - DIVISIÓN DE ORIENTACIÓN Y MONITOREO RÉGIMEN LABORAL
- DIRECCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**
 - DEPARTAMENTO MONITOREO CONCURSOS PÚBLICOS
 - DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y ELABORACIÓN PRUEBAS
- DIRECCIÓN SISTEMAS DE CARRERA**
 - DEPARTAMENTO DE CARRERA ADMINISTRATIVA
 - DIVISIÓN DE CARRERAS ESPECIALES
 - DIVISIÓN DE PLANES DE CARRERA
 - DIVISIÓN DE NOMBRAMIENTO DE CARRERA
- DIRECCIÓN ANÁLISIS DEL TRABAJO Y REMUNERACIONES**
 - DEPARTAMENTO ANÁLISIS Y VALORACIÓN PUESTOS
 - DIVISIÓN PLANIFICACIÓN RECURSOS HUMANOS
 - DIVISIÓN ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN NOMINAS
- DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL**
 - DEPARTAMENTO DE MONITOREO PROCESOS EVALUACIÓN

VICE-MINISTERIO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

- DIRECCIÓN DIAGNÓSTICO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL
- DIRECCIÓN MODERNIZACIÓN SERVICIOS PÚBLICOS
- DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

OFICINA REGIONAL SUR

OFICINA REGIONAL NORTE (SANTIAGO)

OFICINA REGIONAL ESTE

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)

FEBRERO-2010 MAP-DPD

ANEXO No. 2

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.

a) Naturaleza de la Unidad: Sustantiva

b) Estructura Orgánica: El personal que la integra

c) Relaciones:

De Dependencia: Con el Vice-Ministerio de Evaluación del Desempeño Institucional

De Coordinación: Con todas las unidades sustantivas de la Institución

d) Objetivo General:

Realizar la evaluación del conjunto de acciones de los órganos y entidades de la Administración del Estado, con el fin de garantizar el cumplimiento de su misión, fundamentada en los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, honestidad, celeridad, participación, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la Función Pública.

e) Funciones Principales:

- 1) Diseñar y ejecutar estrategias para la implantación de metodologías, técnicas y Sistemas de Evaluación de la Gestión Institucional.
- 2) Elaborar los estudios e informes con los resultados de las evaluaciones, a los fines de que sirvan de base en la toma de decisiones de los ejecutivos de las instituciones.
- 3) Dar seguimiento en coordinación con el Vice-Ministerio de Fortalecimiento Institucional, en la ejecución de actividades en cuanto a las observaciones y acciones de mejora derivadas de las evaluaciones de desempeño institucional realizadas.
- 4) Elaborar los reportes requeridos por los organismos de coordinación, sobre los resultados de la gestión institucional de las dependencias del Estado.
- 5) Diseñar, organizar y coordinar el Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional, para dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los planes, programas, metas y proyectos orientados al logro de la misión, correspondiente a las instituciones del Estado Dominicano.

- 6) Evaluar en Coordinación con el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo los aspectos administrativos y de recursos humanos, previstos en los contratos para la gestión por resultados.
- 7) Evaluar las políticas, planes y estrategias nacionales en materia de empleo público, en el marco de los planes nacionales de desarrollo y de los recursos presupuestarios disponibles; de conformidad con la Ley de Función Pública y con las orientaciones que dicte el Presidente de la República.
- 8) Integrar los informes consolidados de los resultados de Evaluación del Desempeño Institucional, que faciliten la toma de decisiones a los niveles directivos de las instituciones y del gobierno en su conjunto.
- 9) Promover la realización de programas dirigidos a mejorar la gestión, en los organismos de la Administración Pública, sobre la base de compromisos de resultados, brindando asistencia técnica en la materia.
- 10) Promover y regular la realización de evaluaciones periódicas del desempeño institucional que impulsen una cultura de transparencia, y responsabilización de la gestión pública.
- 11) Proponer la emisión de normas de carácter general, lineamientos y políticas que rijan el funcionamiento del Sistema de Evaluación de la Gestión Institucional en las instituciones del Estado.
- 12) Proporcionar a las unidades administrativas e instituciones del Estado, los informes, asesoría y capacitación que requieran en materia de Evaluación del Desempeño Institucional.
- 13) Promover y coordinar la realización de evaluaciones externas, para medición de los requerimientos y la satisfacción de los clientes-ciudadanos, relacionados con los servicios ofrecidos por las diferentes instituciones públicas.
- 14) Realizar cualquier otra función afín o complementaria que le sea asignada por su superior inmediato.

f) Estructura de Cargos:

- Director (a) de Evaluación Gestión Institucional
- Analista I
- Analista II
- Secretaria



**MINISTERIO DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Matriz de Planificación Operativa MAP 2012

EJE ESTRATÉGICO: REFORZAMIENTO DE LA SEAP

Fecha:
Enero 2011

DESCRIPCIÓN	PERÍODO DE EJECUCIÓN		RESPONSABILIDAD DIRECTA	DESCRIPCIÓN DE RECURSOS	MONTO TOTAL EN RD\$
	INICIO	FIN			
Objetivo 1:					
Producto 1.1:					
Indicadores:					
Meta:					
Medios / Fuente de Verificación:					
Actividad 1:					
Actividad 2:					
Actividad 3:					
Actividad 4:					