



INSTITUTO GLOBAL DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS SOCIALES (IGLOBAL)

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET (IUIOG)

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

Análisis de los Componentes Claves
de los Planes Estratégicos Institucionales
de las Tres Instituciones que Conforman
el Sector Educativo de la República Dominicana

Autora: Maira Espinal

Asesor: Pedro Ortega

Co-asesor: Aníbal Jorge Sotelo Macier

15 de febrero de 2011

Santo Domingo, D. N.
República Dominicana

Agradecimientos

A Dios por ser la luz de mi vida, que guía mi sendero, porque con su presencia mi caminar por la vida ha sido más fácil.

A mi familia, en especial a mis hijas Mandy e Isabelle porque son mi inspiración y el impulso para asumir retos como éste. A Andrés, por su amor y comprensión; a mi madre Isabel; a mi hermano y mis hermanas. Todos ellos con su amor, hicieron que este trayecto fuera posible.

A Teresa, mi amiga y compañera de trabajo, por ser la sinergia en momentos de regocijo y a veces de angustia.

A Sotelo, a quien admiro como profesional y quien fue mi guía para la selección del tema y el desarrollo de esta tesina. A Pedro, quien fue también mi guía durante el trayecto de este proyecto, por su dedicación y empeño en que todo saliera bien. Ustedes dos fueron mi complemento.

A Aníbal por darme la oportunidad de subir otro peldaño en la escalera del conocimiento.

A Palmers, por su tiempo y por sus aportes durante las reflexiones que hacíamos juntos.

A Alberto y Alejandro, y a mis otros compañeros de la maestría, quienes han sido, un grupo muy especial, una gran familia, solidaria y divertida, al punto de que muchas veces hicieron que las clases fueran amenas, sin perder su rigurosidad.

A los profesores, a Marcos, a María y a Yokasta de IGLOBAL, por ayudar a alcanzar esta meta.

Son muchas las personas que de alguna manera contribuyeron a que este barco arribara a su puerto seguro. Sin embargo, no quiero dejar de mencionar a las siguientes: Juan Monegro, Makón, Oscar, Rodrigo, Martín, Daniel, Luis, Paula, Camila y Anadel, entre otros.

Índice

Agradecimientos	2
Introducción.....	5
1. Método	7
1.1. Antecedentes	7
1.2. Planteamiento del Problema	9
1.3. Objetivos	11
1.4. Justificación	12
1.5. Marco de Referencia.....	13
1.6. Hipótesis.....	18
1.7. Metodología	19
2. Análisis	23
2.1 Análisis de la definición de los objetivos (logros esperados)	24
2.2 Análisis de los productos (bienes y/o servicios).....	33
2.3 Análisis de las Medidas de Regulación.....	39
2.4 Análisis de definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional.....	45
2.5 Análisis de definición de los recursos financieros	50
Conclusiones	52
Referencias	57
Anexos	59
Anexo i: Tablas de Medición índice de Desempeño del ME	59
a. Definición de Logros Esperados	59
b. Productos	60
c. Medidas de Regulación	61
d. Mecanismos de Coordinación.....	62

e. Escala de Rangos	63
Anexo ii: Tablas de medición índice de desempeño del MESCyT.....	64
a. Definición de Logros Esperados	64
b. Productos	65
c. Medidas de Regulación	66
d. Mecanismos de Coordinación.....	67
e. Escala de Rangos	68
Anexo iii: Tablas de medición índice de desempeño del INFOTEP.....	69
a. Definición de Logros Esperados	69
b. Productos	70
c. Medidas de Regulación	71
d. Mecanismos de Coordinación.....	72
e. Escala de Rangos	73

Introducción

En el último decenio, la Administración Pública Dominicana ha estado inmersa en un proceso de modernización a todos los niveles del aparato estatal, lo que ha constituido una de las acciones de mayor trascendencia que el Estado ha emprendido. Todo esto implicó “generar un ambiente propicio a las reformas que hagan posible la construcción de una institucionalidad en torno a la planificación del desarrollo y, a evaluación de las políticas y los programas públicos” Armijo 2011 (p. 8). De estas reformas la planificación gubernamental ha sido uno de los principales desafíos que se pretende lograr.

Estas transformaciones incluyen, la instauración en el año 2006 de un nuevo marco jurídico, mediante la promulgación de la Ley 496-06 que crea y regula la Secretaría¹ de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) y su decreto de aplicación 231-07, así como también, la Ley 498-06 que establece el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) y su decreto de aplicación 493-07; los cuales facultan dicha institución como Órgano Rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública. Un sistema de planificación de alcance nacional que supone fortalecer e instituir, subsistemas de planificación global, territorial, sectorial e institucional.

Uno de los instrumentos de planificación que contempla el SNPIP lo constituye el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP), el segundo en jerarquía de los cinco elementos que componen este sistema, el cual organiza el aporte público al desarrollo en el mediano plazo, en consistencia con la Estrategia Nacional de Desarrollo. Por consiguiente, es el elemento orientador de la gestión institucional para producir efectos claros y concretos en materia de políticas públicas, con la pretensión de asegurar la continuidad de los objetivos estratégicos institucionales y los programas y proyectos que se pretenden lograr.

En ese sentido, se ha prestado atención especial al ámbito de la planificación gubernamental como un recurso que brinda coherencia y dirección a todas las instituciones, y que contribuye al fortalecimiento de la gestión pública y al desarrollo y progreso del país.

Este contexto ha servido de impulso para la realización de este trabajo que trata sobre el análisis de los componentes de la Cadena de Valor Público de los planes estratégicos (PEI) de las tres instituciones del sector público dominicano que conforman el Sistema Educativo: el Ministerio de

¹ La denominación de Secretaría de Estado cambia por la de Ministerio con el Decreto No. 56-10 del 6 de febrero de 2010.

Educación (ME), el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT) y el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).

En el mismo se plantea el conocer como problema principal, ¿en qué medida los planes estratégicos institucionales contienen los elementos básicos de la Cadena de Valor Público, establecidos en el documento metodológico, emitido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?.

En consecuencia, para poder enfrentar dicho problema se ha planteado la siguiente hipótesis general: los planes estratégicos institucionales no contienen de forma explícita los componentes suficientes de la Cadena de Valor Público, para una adecuada formulación de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. De igual modo, se han definido otras hipótesis secundarias correlacionadas a la principal, a fin de comprobar si los planes estratégicos institucionales contienen los componentes claves de la Cadena de Valor Público, establecida en el instrumento metodológico definido por el MEPyD.

Para llevar a cabo este trabajo se procederá a realizar un análisis crítico de los documentos de los planes estratégicos institucionales de las tres instituciones seleccionadas, a los fines de comprobar si estos contienen los componentes básicos de la Cadena de Valor Público y si cumplen los objetivos trazados. Para ello se utilizará una metodología desarrollada por Jorge Sotelo, que permitirá analizar la consistencia de la información contenida en los PEI referente a los componentes de dicha Cadena: Recursos, Productos, Resultado e Impactos, incluyendo los dos nuevos elementos referentes a las medidas de políticas y los mecanismos de coordinación interinstitucional; la cual se apoya en el método de construcción de índices desempeño, que permite valorar cada uno de los componentes en función de la escala definida y cuyo resultado definirá el nivel de desempeño.

La exposición de este trabajo se sustenta, por una parte, a través de la consulta de documentos y artículos relacionados al tema, principalmente los de Aníbal Jorge Sotelo Macier, precursor de la Cadena de Valor Público y los de otros autores que se nombran en las referencias.

Para realizar esta labor, inicialmente se ha procedido a desarrollar el método del diseño de la investigación, el cual está constituido por los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación de investigación, el marco teórico, la hipótesis y la metodología que será

utilizada para la ejecución de este estudio. Además comprende el proceso de análisis de los documentos de los PEI de las tres instituciones seleccionadas, basado en los componentes de la Cadena de Valor Público; luego a partir de los hallazgos encontrados se plantean las conclusiones a que se arriba en este trabajo y para contrarrestarlas se presentan algunas acciones que pudieran contribuir a solucionar las mismas. Finalmente se esbozan las referencias de los autores de los documentos y/o las publicaciones que han sido consultadas.

1. Método

1.1. Antecedentes

El concepto Cadena de Valor tiene diferentes connotaciones, de acuerdo al autor y al ámbito de aplicación. Fue utilizado por primera vez en el año 1984 por Michael E. Porter (1998), quien propuso la Cadena de Valor como una herramienta clave para identificar fuentes de generación para el cliente. Este modelo define y describe cinco actividades: Logística interna, producción u operaciones, logística externa, mercadeo y ventas, y servicios de post venta o mantenimiento. La misma permite desagregar las actividades de las empresas en actividades más estratégicas, a fin de entender el comportamiento de los costes y las causas de la diferenciación² (pp. 33-52).

En el año 2002 Aníbal Jorge Sotelo Maciel utilizó un proceso similar, la Cadena de Valor Público que es un modelo que permite la medición de los resultados. Este constituye una simplificación del accionar de las instituciones del sector público, tanto en la prestación de bienes y servicios como en lo relativo a las medidas de regulación, orientadas a alcanzar resultados e impactos de carácter social que se constituyen en valor público. Esta segunda propuesta es la que se va a utilizar en este trabajo, que se muestra con mayor detalle en el marco teórico.

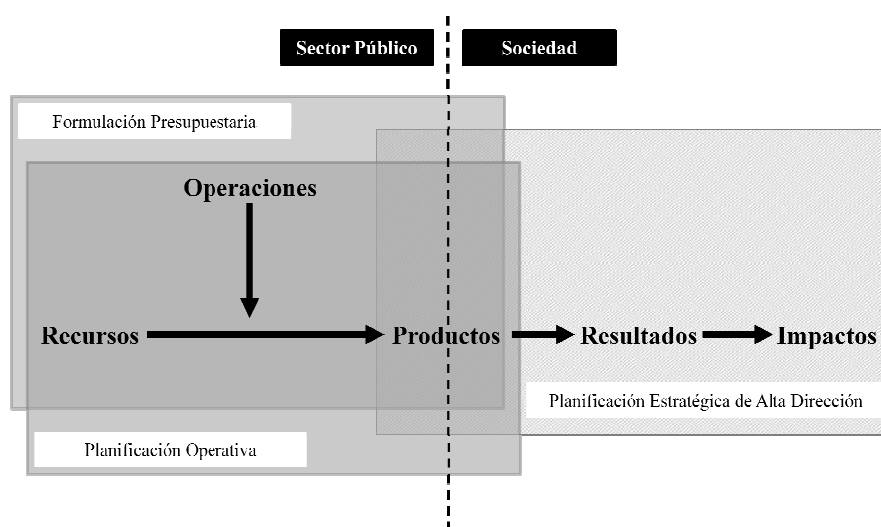
El autor utilizó la Cadena de Valor Público en el marco de una consultoría para el Proyecto de Administración Financiera Integrada (PAFI), programa que lidera la reforma del Sistema de Administración Financiera de la Secretaría³ de Estado de Finanzas en el año 2002, en la República Dominicana.

² Traducción de trabajo realizada por la autora.

³ La denominación de Secretaría de Estado cambia por la de Ministerio con el Decreto No. 56-10 del 6 de febrero de 2010.

En el trabajo del Proceso de Formulación Presupuestaria, Sotelo (2003) precisa que una institución pública “es una organización que genera productos. Estos productos son bienes y servicios que pueden tener el carácter de terminal o de intermedios. Los productos terminales constituyen la razón de ser de una institución, ya que estos bienes y servicios intentan satisfacer necesidades sociales y, por tanto, permite que la respectiva institución contribuya en forma directa al logro de políticas. Los objetivos de políticas, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados” (pp.16 y 17).

Gráfico No. 1
Cadena de Valor Público en la Formulación presupuestaria



“Proceso de Formulación Presupuestaria” Sotelo, 2003 (p.16).

Por otra parte, señala Sotelo, que “uno de los déficit más habituales lo constituye la desvinculación entre el proceso presupuestario y las prácticas de planificación. Esta fractura constituye uno de los riesgos más serios de los procesos de reforma, ya que quita potencialidad a las nuevas propuestas y refuerza la conducta presupuestaria inercial e incrementalista” (Op cit., p. 5). Dejando así a un lado la gestión estratégica y la potencialización de las políticas públicas.

Posteriormente en el año 2005, aplicó este modelo en el marco del proceso de elaboración de la planificación del Ministerio de Salud de la República de Guatemala. Asimismo en el año 2007, en el marco del proceso de implantación de Gestión por Resultados liderado por el Proyecto de Instrumentación de la Gestión para Resultados (GPR) en la República de Guatemala.

De igual modo, durante el período 2007-2008, en el marco del proceso de desarrollo metodológico liderado por el Proyecto de Instrumentación de la Gestión para Resultados (PRODEV-RD), que se ejecutó en el MEPyD en la República Dominicana. Mientras que en el año 2010, usó dicho modelo en el marco de la asistencia técnica a los procesos de planificación y presupuesto de la Provincia del Chaco, Argentina, auspiciada por el Banco Mundial. En ese mismo año, en el marco de la formulación del Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) 2010-2013 y en el 2011 en el proceso de actualización que trabajó el MEPyD en la República Dominicana.

Refiere Sotelo (2011) que la Cadena de Valor Público “postula el accionar de las instituciones públicas (...) como un núcleo que pretende articular de manera consistente todos los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública” (p. 7). De ahí que la información generada por la Cadena de Valor debe servir como insumo para que las instituciones públicas elaboren sus planes estratégicos institucionales, así como, para la elaboración y actualización anual del Plan Nacional Plurianual del Sector Público. En importante resaltar que en este aspecto se excluye la parte de inversión porque forma parte del Plan Nacional de Inversión Pública (PNPIP).

En ese sentido, las instituciones públicas provén la información de los componentes de la Cadena de Valor Público, al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, como institución rectora del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP). Es por ello, que por primera vez en la República Dominicana, se elaboró el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2010-2013, el cual establece la producción pública prioritaria para dicho período. Este constituye el primer ejercicio de planificación de mediano plazo realizado con objetivos y metas sectoriales alineadas con los definidos en la propuesta de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030. En este tiempo el MEPyD realizó la actualización del PNSP 2011-2014.

1.2. Planteamiento del Problema

Las reformas impulsadas en las últimas décadas en República Dominicana han significado un paso de avance institucional para el Estado, parte de estas transformaciones incluyen leyes y decretos que conforman el Sistema de Administración Financiera, el Sistema de Control Interno y el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP), este último constituye el cimiento para la nueva Planificación Institucional a todos los niveles de la Administración Pública.

No obstante, poner en funcionamiento el nuevo Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública en el país ha constituido uno de los macroproblemas para el MEPyD, ya que como expresa su Plan Estratégico Institucional 2008-2012, se observa “ausencia de una gestión estratégica planificada en el sector público dominicano” 2008 (p. 10).

A pesar de los esfuerzos realizados todavía existen vacíos de la gestión estratégica en muchos organismos del Estado. Este hecho fue constatado durante el proceso de elaboración del primer Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2010 -2013, no solo que varias instituciones no completaron en su totalidad la provisión de los insumos requeridos por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, para ser relevados en el PNPSP; generando vacíos, superposición, objetivos que compiten entre sí. Lo anterior puede obedecer a diversas causas, sin embargo las fundamentales son: alineamiento estratégico heterogéneo en las instituciones públicas, en segundo lugar, insuficientes capacidades técnicas en las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyDs) para responder a los requerimientos que establece la metodología definida por el MEPyD, entre otras. Además se revela que los planes estratégicos de la mayoría de las entidades públicas parecieran que no están volcados a una planificación operativa para hacer el nexo con el presupuesto.

Lo anterior constituye un problema básico para el desarrollo del país, ya que la falta de una perspectiva precisa sobre el perfil de producción que deben tener las instituciones del sector público dominicano provoca ineficiencia, duplicidad de acciones, elevación de los costos de la administración pública y no permite evaluar el impacto real de las políticas en la población objetivo.

Bajo este entendido, el nuevo Sistema de Planificación orientado a resultados incorpora como elemento fundamental de la planificación la Cadena de Valor Público del sector público, este nuevo enfoque o modelo establece que las instituciones para el ejercicio de sus funciones de una manera más eficiente, y que realmente sirva para mejorar las condiciones de las personas, deben orientarse en base a los cuatro elementos básicos de la Cadena de Valor Público, a saber: Recursos---Productos---Resultado---Impactos y la integración de dos nuevos elementos: la direccionalidad de las políticas y las medidas de regulación.

En consecuencia, se plantea realizar un análisis documental para saber ¿en qué medida los planes estratégicos institucionales contienen los elementos básicos de la Cadena de Valor Público,

establecidos en el documento metodológico, emitido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?.

De este problema principal se derivan los siguientes problemas específicos:

- a. ¿En qué medida los objetivos de los planes estratégicos institucionales están formulados acorde al documento metodológico y permiten su medición?
- b. ¿En qué medida los medios para lograr los objetivos, es decir, los productos (bienes y/o servicios) y las medidas de políticas están formuladas acorde al documento metodológico?
- c. ¿En qué medida los planes estratégicos institucionales prevén los recursos financieros necesarios para el logro de los objetivos planteados?

Adicionalmente como parte de este estudio se plantea analizar:

- d. ¿En qué medida los planes contemplan mecanismos de coordinación institucional que permitan el abordaje interinstitucional?

Estos problemas están inter-relacionados entre sí, lo que permitirá una conexión tanto con la hipótesis como con los objetivos planteados, se entiende que esta relación contribuirá a que se logren los resultados esperados en esta investigación.

1.3. Objetivos

En este estudio se ha establecido como objetivo general “comprobar si los planes estratégicos institucionales del Ministerio de Educación, del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología y del Instituto de Formación Técnico Profesional, contienen los elementos básicos de la Cadena de Valor Público.

Concomitantemente, se ha establecido lograr los objetivos específicos siguientes que lo complementan:

- a. Comprobar si el plan estratégico institucional especifica rigurosamente los objetivos y si estos, permiten su operacionalización y medición para la construcción de indicadores.
- b. Comprobar si el plan estratégico institucional contempla la entrega de productos (bienes y/o servicios), así como, las medidas de regulación necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- c. Comprobar si están previstos los recursos financieros necesarios para la consecución de los objetivos planteados.
- d. Comprobar si están previstos los mecanismos de coordinación institucional, que permitan un abordaje interinstitucional.

Estos objetivos expresan lo que se desea alcanzar a partir de la investigación que se va a realizar. Conjuntamente constituyen el cómo se dará solución a las preguntas que se plantean en el problema que fundamenta la realización de este trabajo.

1.4. Justificación

Esta investigación es realizada con la finalidad de comprobar y responder los problemas planteados en este documento. Surge como una necesidad identificada por la autora, quien labora en el MEPyD y tuvo la oportunidad de formar parte del equipo técnico que trabajó en el proceso de elaboración del primer Plan Plurianual del Sector Público (PNPSP) 2010-2013. Es por ello, que producto de esa experiencia entiende que la realización de este trabajo reforzará su capacidad de desempeño, ya que podrá contribuir a través de los resultados a que arribará el mismo, a plantear algunas acciones con la intención de coadyuvar al reforzamiento de este ejercicio de la planificación, en el marco del PNPSP.

Posteriormente los resultados de este estudio serán presentados ante la Dirección General de Desarrollo Económico y Social (DGDES), como ente organizacional del MEPyD, de acuerdo al Reglamento de Aplicación 231-07 (2007), es responsable de “coordinar la formulación, seguimiento de la ejecución y evaluación de impacto de los planes y programas de desarrollo de los organismos públicos, comprendidos en dicho sistema. Por tanto, le concierne la administración y actualización del PNPSP” (p.43).

En ese orden, se han definido varias justificaciones o premisas por las que se realiza esta investigación. Son las que se exponen a continuación:

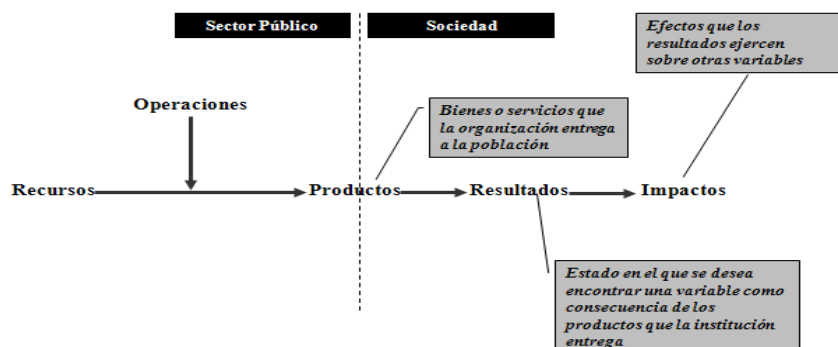
- a. Cuando los planes estratégicos institucionales definen los principales elementos de la Cadena de Valor Público aportan información útil para el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.
- b. Cuando los planes estratégicos institucionales definen los principales elementos de la Cadena de Valor Público contribuye a que su aplicación sea efectiva.
- c. Cuando los planes estratégicos están en capacidad de definir los logros esperados de la política permiten medir la consecución de las mismas.
- d. Cuando los planes prevén los recursos financieros permiten la concretización de los logros.
- e. Cuando los planes prevén la participación de los actores clave facilita la consecución de los logros.

1.5. Marco de Referencia

El concepto de Cadena de Valor, en el ámbito público fue impulsado en gran parte por Aníbal Jorge Sotelo Maciel, Consultor en el tema de planificación, quien empezó a desplegarlo a partir del trabajo realizado para la Secretaría de Estado de Finanzas (hoy Ministerio) en el año 2002 denominado “La Reforma Presupuestaria en República Dominicana” (2002).

El consultor define el modelo de Cadena de Valor Público, como un instrumento que integra el accionar de las instituciones del sector público, porque está conformado por los productos - los bienes o servicios - que se ofrecen a la ciudadanía o a otras instituciones y que impulsan por medio de los resultados la definición de las políticas públicas. A continuación se presenta la Cadena de Valor Público:

Gráfico No. 2
Cadena de Valor Público del PNPS



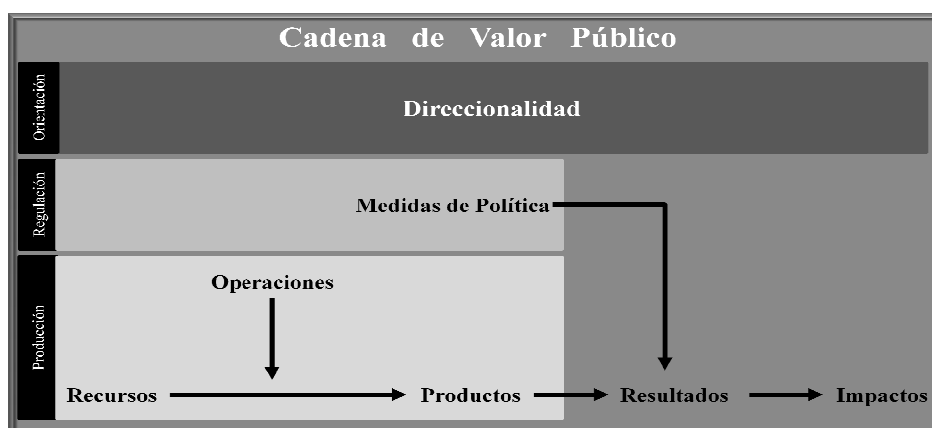
Presentación Plan Nacional Plurianual de
Sector Público 2010-2013. Sotelo, 2009 (p. 9).

Igualmente Sotelo (2011) enuncia que los resultados son “el estado en el que se desea encontrar una variable como consecuencia, entre otras cosas, de los productos que la institución entrega y de las medidas de políticas que lo acompañan” (p.31). Sin embargo, respecto a este concepto, es conveniente contextualizar la definición de imagen objetivo como “un modelo inserto en un determinado tiempo futuro”. En tanto que, un objetivo, según Cohen, E. y R. Franco (2006), “es el estado en que aparece una variable en el modelo imagen-objetivo. La característica esencial de la imagen-objetivo es su racionalidad interna (...) no es simplemente un conjunto ni una suma de objetivos sino una construcción en que se han resuelto los problemas de coherencia entre objetivos distintos. Presupone por tanto una armonización y ordenamiento de ellos” (Boisier, 1976: 89). Esta definición coincide con la enunciación de resultados que expone Sotelo.

También es importante precisar que según la Guía Metodológica para la Planificación del Sector Público de la República Dominicana (2011), “impacto se refiere a los efectos que los resultados ejercen sobre otras variables. Donde la Producción institucional tiene un efecto indirecto en las mismas” (p. 32).

En posteriores desarrollo integra a la Cadena de Valor Público además de la producción de bienes y servicios otro tipo de acciones que lo complementan: la direccionalidad de las políticas y medidas de políticas. A continuación se identifican tres tipos de dimensiones que de esta resultan.

Gráfico No. 3
Cadena de Valor Público con los 3 tipos de dimensiones



Presentación del proceso del PNPSP 2010-2013, Sotelo (2010)

Asimismo describe que la direccionalidad política es el medio “a partir de la cual se seleccionan los problemas que son relevantes para la agenda de gobierno; se definen y explican dichos problemas, y se elaboran estrategias e instrumentos para enfrentarlos” (Op cit., p. 10). En tanto que, una medida de política es “toda aquella decisión o norma, producida por autoridades u órganos competentes, que tiene por objetivo modificar, orientar y/o regular los comportamientos de los actores en el área de política y que, por ello complementan o condicionan la producción institucional” (Op cit., p. 18). Estas decisiones o medidas, también, suelen frecuentemente afectar de manera importante la producción de las instituciones públicas.

Algunas de estas dimensiones contribuyen a identificar los rasgos de una política, los cuales pueden ser de mucha utilidad, uno porque expresan el contenido de la medida y otro porque se identifica quién toma la decisión de la medida: el Congreso Nacional emitiendo una Ley, el Poder Ejecutivo emitiendo un decreto presidencial, un ministerio emitiendo una resolución ministerial y en definitiva, en el momento que se toma la decisión (fecha).

Resalta Sotelo, que los componentes en sí mismo de la Cadena de Valor Público demandan información que permite la construcción de indicadores, tanto a nivel individual como de los elementos interrelacionados entre sí. “Estos indicadores proporcionan información valiosa no sólo para gestionar la cadena de valor en la implementación de las políticas, sino también para el diseño, monitoreo y la evaluación de las mismas, evitando la proliferación de indicadores superfluos o poco pertinentes” (Op cit., p. 7).

La Guía Técnica para la Construcción de un Indicador de Desempeño (2011) define un indicador como “una herramienta de medición de objetivos. Sólo mide no opina”. Además que “Un indicador establece una relación entre dos o más variables, donde normalmente una está referida al proyecto o programa y otra sirve como referencia para comparar el desempeño del programa” (p. 7). De igual manera expresa que los indicadores tienen un nombre y que además debe mostrar lo que se quiere medir en el objetivo y por consiguiente, debe establecerse una fórmula, cuando lo amerite, a través de la cual se conseguirán los resultados, ya sean negativos o positivos.

Por otra parte, el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público del ILPES/CEPAL (2009), define un indicador de desempeño como “una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos” (p. 57).

Gráfico No. 4 Indicadores y su uso en la medición de la metodología de Marco Lógico

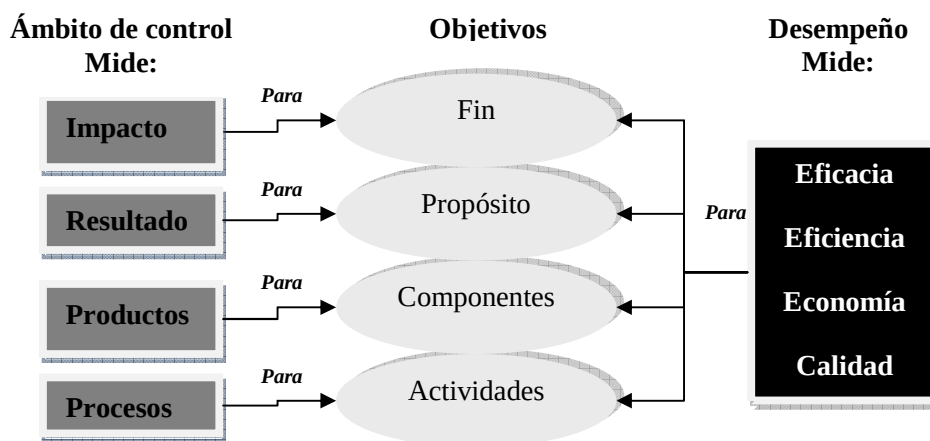


Gráfico de la Guía Técnica para la Construcción de un Indicador de Desempeño, Serie Planificación 2, MEPyD 2011 (p. 9).

Hay una diversidad de clasificaciones de indicadores en virtud de las diferentes perspectivas que tienen los autores que tratan este tema. En este aspecto, especifica la Guía Técnica para la Construcción de un Indicador de Desempeño (2011), que los indicadores se pueden clasificar de dos formas, “los que miden un ámbito de control del proyecto o programa y los que miden el desempeño o foco de la gestión que mide el indicador” (p. 9).

Luego de identificar los tipos de indicadores la ruta a seguir para la elaboración de los mismos es la que se presenta a continuación:

Gráfico No. 5
Pasos para la Elaboración de Indicadores

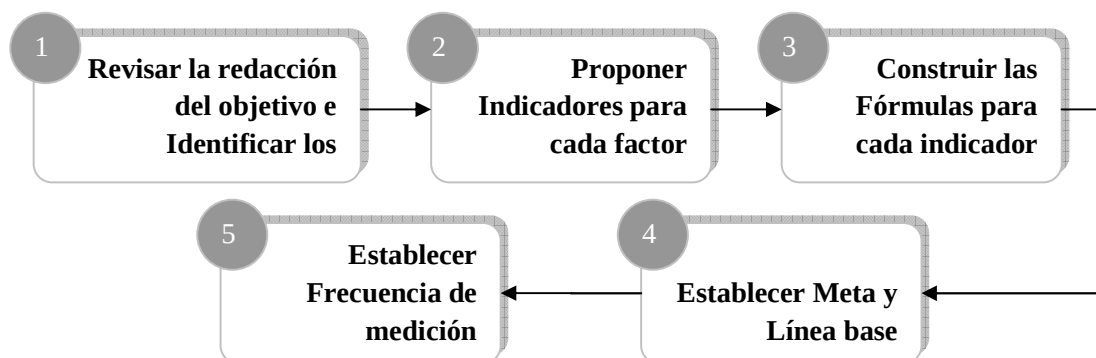


Gráfico (Op cit., p. 13).

De acuerdo al Decreto 493-07 (2007), artículo 44, “los planes estratégicos institucionales establecen las prioridades, objetivos, metas y requerimientos de recursos de los organismos públicos para un período de cuatro años, debiendo ser consistentes con la Estrategia Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y los Planes Estratégicos Sectoriales. Su contenido mínimo será el siguiente:

- Análisis situacional.
- Políticas, programas y proyectos institucionales de mediano plazo.
- Perfil de producción institucional y resultados esperados.
- Estimación de recursos consistente con el perfil de producción definido”.

En otro aspecto, Armijo (2010), puntualiza que el Plan Operativo anual, “es un instrumento que debe sistematizar los aspectos operativos relacionados con las actividades que permitan materializar los productos en una expresión anual” (p. 26).

De igual manera, se describe el rol de las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyDs), que el decreto 493-07 (2007), en su artículo 16 establece “asesorar en materia de políticas,

planes, programas y proyectos a las máximas autoridades de las Secretarías de Estado (hoy Ministerios); de los órganos y organismos descentralizados y autónomos; de las instituciones públicas de la seguridad social; de las empresas públicas no financieras; y de los Ayuntamientos de los Municipios y el Distrito Nacional” (p. 109). Entre sus funciones les corresponde coordinar la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales.

Finalmente, en lo que respecta al modelo de la Cadena de Valor Público, se han determinado una serie de orientaciones metodológicas⁴ para que las instituciones puedan proveer la información que requiere el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública en el desarrollo de sus instrumentos de planificación global, requerida por el MEPyD, las cuales serán de utilidad para la definición de los planes institucionales, sin importar el modelo utilizado en su proceso de planificación.

1.6. Hipótesis

Para la realización de esta investigación se ha formulado la hipótesis siguiente:

- a.** Los planes estratégicos institucionales no contienen de forma explícita los componentes suficientes de la Cadena de Valor Público, para una adecuada formulación de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

De igual modo, se han enunciado las siguientes hipótesis específicas que complementan a la general:

- b.** Los planes estratégicos institucionales se organizan en torno a los objetivos (logros previstos) y cuya consecución debe poder ser medidos con precisión.
- c.** Las instituciones públicas aportan al logro de los objetivos de sus planes, básicamente dos elementos: a) los productos (bienes y servicios) que proveen a los ciudadanos y b) las medidas de regulación que orientan el comportamiento de los actores.
- d.** Los Planes estratégicos institucionales prevén los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

⁴ Ídem, P. 15.

- e. Los Planes estratégicos institucionales prevén los mecanismos de coordinación interinstitucional que demanda la participación de otras entidades.

Se espera que las variables que componen las mencionadas hipótesis y su relación entre sí, apunten a lograr los resultados esperados en este estudio.

1.7. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se procedió a realizar un análisis crítico de los documentos de los planes estratégicos institucionales (PEI) del Ministerio de Educación (ME), del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) y del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), con la finalidad de comprobar si estos contienen los componentes básicos de la Cadena de Valor Público: Recursos, Productos, Resultado e Impactos, incluyendo las medidas de políticas y los mecanismos de coordinación interinstitucional.

Gráfico No. 6
Pasos Metodológicos para los PEI

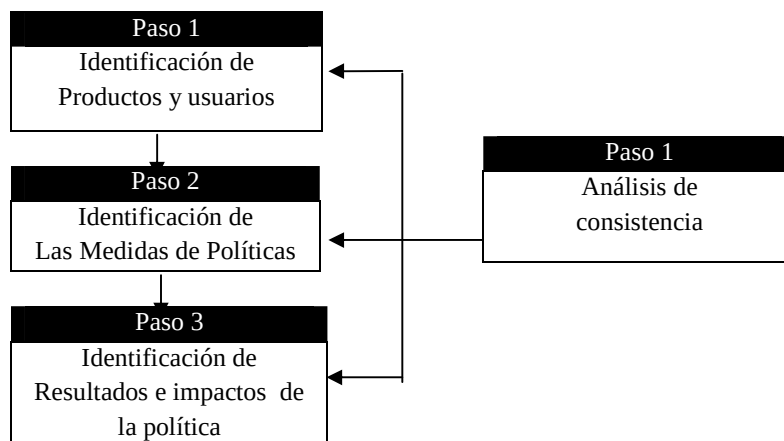


Gráfico de la Planificación Institucional: Guía Metodológica para la Planificación del Sector Público de la República Dominicana. Serie Planificación 1, MEPyD 2011 (p. 16)

Este proceso ha sido realizado con la ayuda de una matriz contentiva de dichos componentes, a través de la cual se realizará un análisis de la consistencia de los componentes claves de los Planes Estratégicos Institucionales, tratando de seguir estos pasos.

Para ello, se ha apoyado en el método de construcción de índices que permite valorar el desempeño de los distintos aspectos analizados en cada uno de los planes estratégicos de las tres instituciones del Sector Educativo: el ME, el MESCyT y el INFOTEP, respectivamente. En este proceso se ha desagregado cada área (componente de la Cadena de Valor Público) en dimensiones y se le ha otorgado un peso relativo a cada una, a efectos de que el puntaje otorgado permita su combinación en el índice resumen. Además se ha definido una escala de rangos para la ponderación del índice de desempeño de cada uno de los componentes. A continuación se muestran las herramientas que serán utilizadas para medir cada componente de la Cadena de Valor Público, elaborada por Aníbal Jorge Sotelo Macier, para la ejecución de este ejercicio:

Gráfico No. 7
Definición de los Objetivos (Logros Esperados)

Dimensión		Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
1	Definición de los logros esperados					
1.1	Los objetivos están definidos con claridad		3	0.00	30	0
1.2	Los objetivos identifican claramente la variable resultado o la variable impacto principal		2	0.00	30	0
1.3	El plan establece indicadores de medición de dichas variables		2	0.00	25	0
1.4	El plan se caracterizan por la complementariedad / competencia entre objetivos		2	0.00	15	0
			9	///	100	0
					Índice	0.00

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

Gráfico No. 8
Definición de los Productos (Bienes y/o Servicios)

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
2	Productos					
2.1	El Plan establece los productos terminales		3	0.00	30	0
2.2	Los productos terminales se encuentran adecuadamente formulados		2	0.00	30	0
2.3	Los productos terminales tienen implícitos unidades de medida claras		2	0.00	20	0
2.4	El Plan establece metas de producción		2	0.00	20	0
			9	///	100	0
					Índice	0.00

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

Gráfico No. 9
Definición de las Medidas de Políticas

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
3	Medidas de Políticas					
3.1	El Plan contiene medidas de regulación		2	0.00	30	0
3.2	Las medidas de regulación aparecen de manera explícita o implícita		2	0.00	20	0
3.3	Las medidas de políticas se encuentran bien formuladas		2	0.00	30	0
3.4	Las medidas de regulación y sus consecuencias se encuentran fundamentadas		2	0.00	20	0
			8	///	100	0
					Índice	0.00

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

Gráfico No. 10
Definición de los Mecanismos de Coordinación

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
4	Mecanismos de coordinación					
4.1	El Plan prevé mecanismos de coordinación interinstitucional con otros organismos relacionados		2	0.00	50	0
4.2	Los mecanismos de coordinación se encuentran expresados de manera implícita o explícita		2	0.00	25	0
4.3	Los mecanismos de coordinación se encuentran bien descritos		2	0.00	25	0
			6	///	100	0
					Índice	0.00

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

Gráfico No. 11
Escala de Rangos (Ranking)

Escala de Rangos	
0,0 -- 0,29	Muy malo
0,3 -- 0,49	Malo
0,5 -- 0,69	Medio
0,7 -- 0,89	Bueno
0,9 -- 1	Muy bueno

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

2. Análisis

Complementariamente, esta investigación ha sido realizada a través de un análisis crítico de los documentos de los planes estratégicos institucionales de las tres instituciones que conforman el Sector Educativo: el Ministerio de Educación (ME), el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) y el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), para verificar si los planes estratégicos institucionales (PEI) contienen de manera adecuada los componentes claves de la Cadena de Valor Público y poder contrastar las hipótesis planteadas.

Antes de iniciar este paso se enuncia una definición de los componentes claves de la Cadena de Valor Público, de manera integral, para contribuir a que el lector comprenda el análisis que se va a efectuar a cada uno de los mencionados documentos.

Sotelo (2011) refiere que “estos productos constituyen la razón de ser de una institución ya que, a través de ellos, satisfacen necesidades sociales contribuyendo de este modo en forma directa al logro de políticas públicas. Los objetivos de esas políticas, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados; ambos cotejables y susceptibles de seguimiento. Ahora bien, para producir los bienes y servicios se requieren cantidades y calidades adecuadas de insumos; y para adquirirlos se requiere de recursos financieros. Se denomina operación al proceso mediante el cual las entidades públicas, en este caso, transforman recursos en productos” (p.8).

De igual modo, se contextualizan las partes que constituyen cada PEI, para complementar la lógica de este ejercicio. Son las que se presentan:

- El Plan Decenal de Educación 2008-2018 del Ministerio de Educación está organizado por los acápite referentes a la Síntesis de la realidad Educativa Dominicana y a las Políticas Educativas, las cuales contienen los objetivos, los resultados, las medidas y las acciones, y las conclusiones.
- El Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018 del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología contiene cuatro capítulos, conformados a su vez por áreas. El capítulo I, Hacer de la Educación Superior un Tema en la Agenda Nacional 2008-2018; el capítulo II,

Construyendo juntos la Modernización y la Innovación en la Educación Superior está estructurado por 19 Programas Estratégicos, cada uno constituido por Retos, Objetivos, Metas, Resultados, Acciones y la Identificación de los Proyectos; el capítulo III, De la Reflexión a la Acción Transformadora, Organización y Gestión de la Ejecución del Plan; y finalmente presenta el capítulo IV, De la Acción a la Evaluación y la Actualización Permanente del Plan Decenal, Evaluación, Seguimiento y Difusión del Plan.

- El Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018: Modalidad Formación Técnico Profesional del Instituto de Formación Técnico Profesional está compuesto por los acápites referentes a: los Antecedentes; el Marco Legal; la Justificación; la Contextualización y conceptualización del plan; los Componentes operativos del plan, conformados a su vez por políticas, estrategias, objetivos, resultados esperados, indicadores (acciones) y las metas operativas; y finalmente el Financiamiento del plan y las Inversiones.

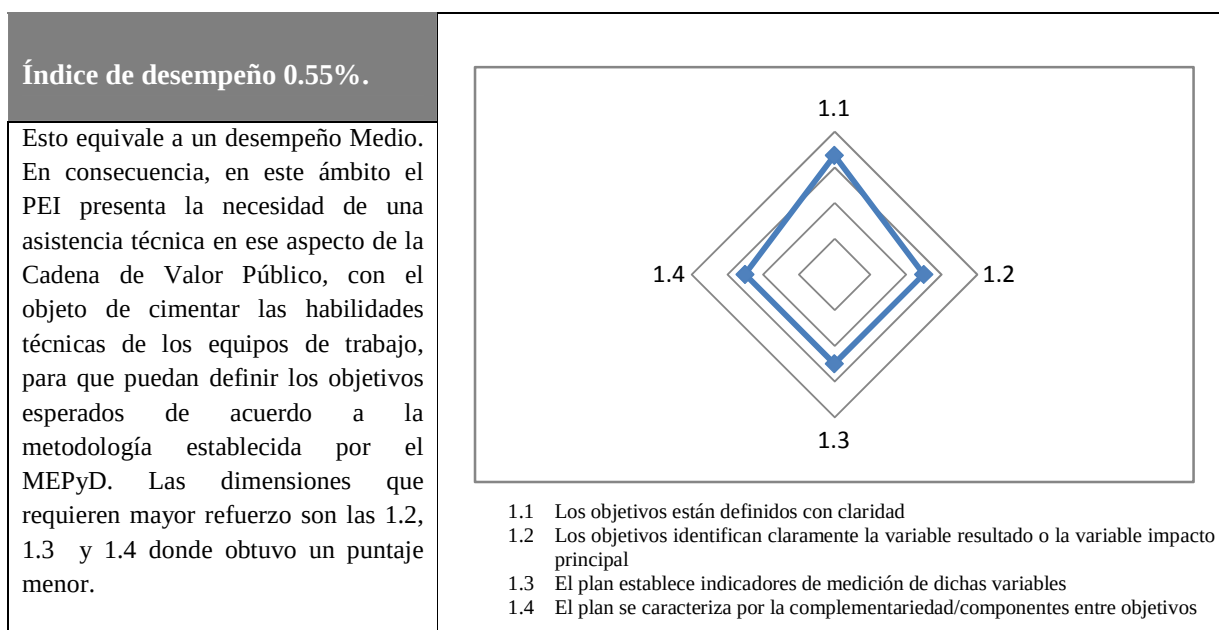
2.1 Análisis de la definición de los objetivos (logros esperados)

A efectos de contrastar lo planteado en el primer objetivo específico de este estudio consistente en “Comprobar si el plan especifica rigurosamente los objetivos y si estos, permiten su operacionalización y medición para la construcción de indicadores”. A continuación se procede a analizar la definición de los logros esperados en los planes estratégicos del Ministerio de Educación, del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología y del Instituto de Formación Técnico Profesional.

- **Plan Decenal de Educación 2008-2018 del ME**

El plan decenal del Ministerio de Educación ha obtenido un índice de desempeño de 0.55% en el área de la definición de los objetivos esperados. Esto equivale a un desempeño Medio. En consecuencia, en este ámbito el plan presenta una brecha que requiere de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público, por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, a los fines de cimentar las habilidades técnicas necesarias para que en el PEI se establezcan los objetivos en función de lo concretado en el documento metodológico emitido por el MEPyD y permitan la definición de indicadores para su evaluación y medición.

Gráfico No. 12
Índice de Desempeño de los Objetivos (Logros Esperados)



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este elemento de la Cadena de Valor Público, se inició con la revisión general del documento del PEI de este ministerio, luego se identificaron los objetivos (logros esperados) y estos fueron analizados en función de las dimensiones establecidas en el gráfico No. 24, anexo i., cuyos valores fueron asignados atendiendo el nivel de desarrollo que presentó este componente, véase el gráfico 25, anexo i.. De acuerdo a esta metodología este componente obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala de rangos definida en el gráfico No. 32, anexo i.. En torno a este resultado, se identificó que las dimensiones que requieren mayor aprendizaje son la 1.2, 1.3 y la 1.4, donde este plan obtuvo un puntaje menor.

En este sentido, de los 10 objetivos estratégicos que conforman las políticas que contiene el Plan Decenal de Educación 2008-2018 del Ministerio de Educación, se pudo comprobar que aproximadamente el 30% de estos objetivos contiene múltiples variables relacionadas, postulando una relación de causalidad, entre ellas. A modo de ejemplo se han seleccionado los objetivos siguientes:

- a. Objetivo estratégico 3: “Revisar, difundir y aplicar el currículo, en forma integral, en todo el sistema educativo y lograr su pertinencia permanente integrando las TICs y estimulando la apropiación de una cultura curricular en el sistema y en la sociedad dominicana” 2008 (p. 59).

Inicialmente se establece que este objetivo no es estratégico, más bien es un enunciado que presenta múltiples acciones y variables con una relación de causalidad. Tampoco expresa las variables de los resultados con que se relacionan los productos ni los impactos que se vinculan con estos resultados. Por tanto esa multiplicidad de información dificulta la definición de indicadores para su evaluación y medición.

- b.** Objetivo estratégico 10: “Lograr un Pacto Social en apoyo al Plan Decenal y un incremento progresivo y sostenido del financiamiento público de la educación que alcance, en el año 2012, el 4.09% del PIB establecido por la Ley General de Educación y un 6.82% al 2018, con el fin de contribuir al mejoramiento constante de la calidad de la educación general dominicana” 2008 (p.122).

De igual forma que el anterior, se evidencia que este objetivo no es estratégico, más bien es un enunciado que presenta múltiples acciones y variables con relación de causalidad. Este es un objetivo mediano porque contiene metas a mediano y largo plazos, de las cuales algunas se evidencian difíciles de alcanzar. Esta multiplicidad dificulta la construcción de indicadores para su medición y evaluación.

En tanto que, alrededor del 40% de estos objetivos contiene más de una variable conjunta. A modo de ejemplo se muestran los siguientes:

- a.** Objetivo estratégico 1: “Lograr la universalidad del último curso del Nivel Inicial de calidad para la población de cinco años, y una Educación Básica Inclusiva de Calidad para los niños y niñas de quince años en un ambiente rico en estímulos, con currículo nacional estandarizado, flexible, con docentes que tengan una adecuada formación y con la activa participación de padres, madres y tutores” 2008 (p.33).
- b.** Objetivo estratégico 2: “Lograr la consolidación, expansión, diversificación y calidad del Nivel de Educación Media y la modalidad de Educación de Adultos, como paso a la inserción en la economía o a la continuidad en la vida universitaria” 2008 (p.47).

Estos dos objetivos se analizan en conjunto por presentar las mismas características. Se deduce que no son estratégicos, sino que más bien son enunciados que contienen más de una variable conjunta y múltiples acciones. Con estos objetivos se pretende abarcar muchas acciones y variables, lo que dificulta su logro. Por tanto, no expresan las variables de los resultados con que se relacionan los

productos ni los impactos con que se conectan estos resultados. Por ende, esa multiplicidad de acciones no permite la definición de indicadores para su medición.

Aproximadamente el 30% de los objetivos contienen términos ambiguos. A modo de ejemplo se muestran los siguientes objetivos:

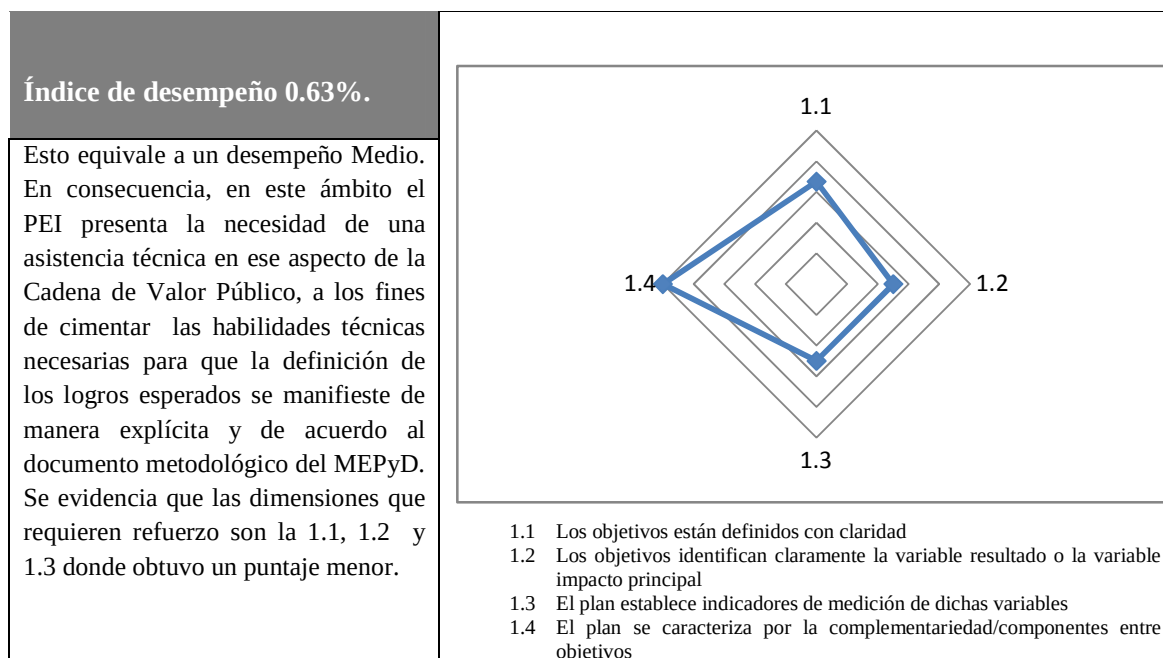
- a. Objetivo Estratégico 8: “Lograr que los padres y madres de familia y amigos de la escuela, sean actores comprometidos en la construcción de una educación Inclusiva de calidad con equidad en el espacio escolar” 2008 (p. 153).
- b. Objetivo Estratégico 9: “Lograr el mejoramiento de la calidad de la educación dominicana mediante el fortalecimiento de la escuela como núcleo del sistema educativo” 2008 (p. 118).

De igual forma, se identifica que estos objetivos no son estratégicos sino más bien son enunciados que contienen acciones y términos vagos y/o ambiguos, que no expresan las variables de los resultados con que se relacionan los productos ni tampoco los impactos, por tanto, esa característica no permite la definición de indicadores para su medición. Finalmente, en este PEI no se establecen los objetivos de manera clara y precisa, lo que dificulta la identificación de la variable central, y en consecuencia, su planteamiento no posibilita la formulación de indicadores para que permitan la evaluación de la gestión o resultados.

- **Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018 del MESCyT)**

El plan decenal de este ministerio ha obtenido un índice de desempeño de 0.63% en el área de la definición de los objetivos (logros esperados). Esto equivale a un desempeño Medio. En consecuencia, en este ámbito el plan presenta una brecha que requiere de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público, por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, a los fines de cimentar las habilidades técnicas necesarias para que en el PEI se establezcan los objetivos en función de lo concretado en el documento metodológico emitido por el MEPyD y permitan la definición de indicadores para su evaluación y medición.

Gráfico No. 13
Índice de Desempeño de los Objetivos (Logros Esperados)



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, se llevó a cabo mediante la revisión general del PEI, luego se identificaron los objetivos y se realizó el análisis de los mismos, tomando en cuenta las dimensiones establecidas en el gráfico No. 33 anexo ii., cuyos valores fueron asignados atendiendo el nivel de desarrollo que presentó este componente, acorde al gráfico 34, anexo ii.. De acuerdo a esta metodología este componente obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala general de rangos definida en el gráfico No. 41, anexo ii.. En torno a este resultado, se manifiesta que las dimensiones que requieren mayor aprendizaje son la 1.1, 1.2 y la 1.3, donde este plan obtuvo un puntaje menor.

De los 104 objetivos que integran los 19 programas estratégicos que conforman este plan, se pudo evidenciar que aproximadamente el 51.92% contiene múltiples variables relacionadas, postulando una relación de causalidad, entre ellas. A modo de ejemplo se muestran los dos objetivos siguientes:

- a. El Objetivo 1 del Programa Estratégico 2, enuncia: “Fortalecer la calidad de la educación superior y de la docencia por medio de un Reglamento de Carrera Académica y un Sistema tomando en cuenta las disposiciones necesarias para que ésta sea asumida como cultura

nacional por la de educación superior de la República Dominicana y por cada una de las IES” 2008 (p.111).

- b.** El Objetivo 5 del Programa Estratégico 5, expresa: “Diseñar, divulgar y aplicar técnica y adecuadamente, con base en el diagnóstico, nuevos planes y programas de capacitación continua y permanente, para el personal académico, gestor y administrativo de la educación superior, teniendo en cuenta, en los primeros, el equilibrio entre lo pedagógico (cómo enseñar) y los contenidos (qué enseñar), como elementos sustantivos que son para el desempeño académico y gerencial y la calidad del mismo, en los tiempos actuales y del próximo futuro” 2008 (p. 8).

Estos dos objetivos se analizan en conjunto. Inicialmente se considera que estos objetivos más bien son enunciados que contienen múltiples acciones y variables relacionadas, postulando una relación de causalidad, entre ellas. Estos abarcan muchas acciones y variables lo que dificulta su logro. Por tanto, no expresan las variables de los resultados con que se relacionan los productos ni los impactos. Dicha multiplicidad no permite la definición de indicadores para su medición.

En tanto que, alrededor del 47.11% de estos objetivos contiene más de una variable conjunta. A modo de ejemplo se presentan los siguientes:

- a.** Objetivo 4 del Programa Estratégico 1: “Consolidar la modernización de la Educación Superior de la República Dominicana en función de las necesidades de desarrollo del país, las necesidades planteadas por la globalización, los tratados de libre comercio y las tecnologías de información y comunicación, TIC” 2008 (p. 111).
- b.** Objetivo1 del Programa Estratégico 11: “Revisar, actualizar y reforzar la filosofía, la legislación y las estrategias referidas a la Extensión Social Universitaria en la Educación Superior de la República Dominicana” 2008 (p. 269).

Por contener las mismas características, los objetivos antes expuestos se analizan en conjunto. De igual modo se identifica que dichos objetivos no son estratégicos, más bien estos son enunciados que contienen más de una variable conjunta y múltiples acciones. Con estos objetivos se pretende abarcar muchas acciones y variables lo que dificulta su alcance. Por tanto, no expresan las variables de los resultados con que se relacionan los productos ni tampoco los impactos están conectados con estos

resultados. En ese sentido, dicha multiplicidad no permite la definición de indicadores para su medición.

Aproximadamente el 0.96% de los objetivos contienen términos vagos y/o ambiguos. A modo de ejemplo se muestran los siguientes objetivos:

- a. Objetivo 4 del Programa Estratégico 6: “Diseñar planes y programas competitivos en correspondencia con los estándares nacionales e internacionales de calidad” 2008 (p. 201).

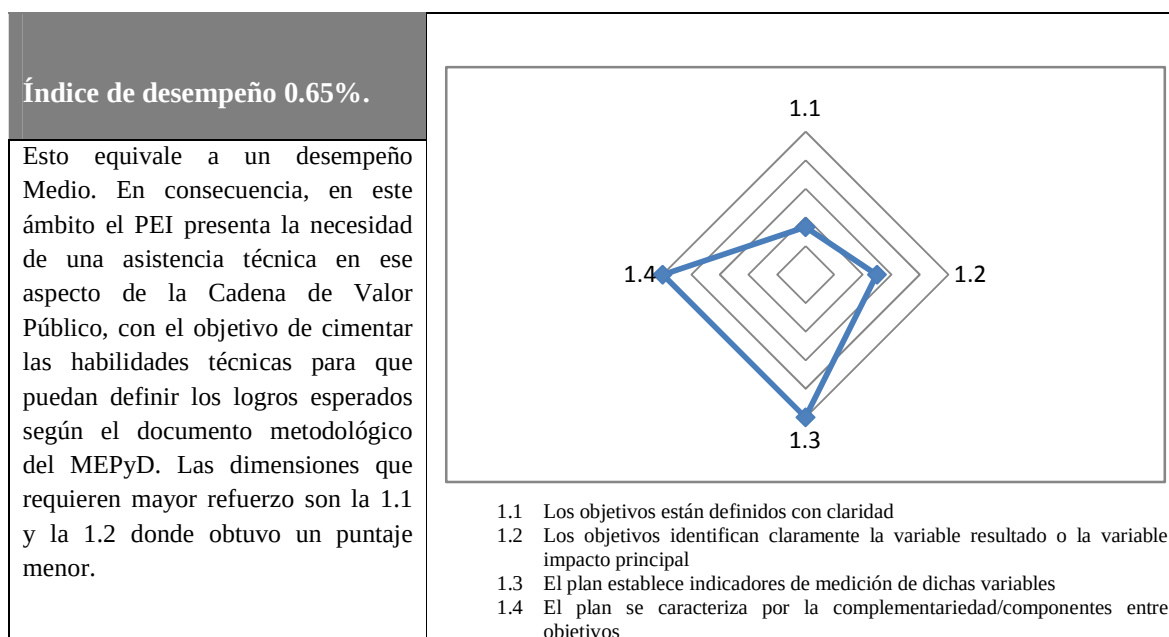
De igual forma, se demuestra que este objetivo es un enunciado que contiene una acción y términos vagos y/o ambiguos, por lo que no expresan las variables de los resultados con que se relacionan los productos ni tampoco los impactos relacionados con estos resultados, por tanto, esa característica no permite la definición de indicadores para su evaluación y medición.

Finalmente, en este PEI no se establecen los objetivos de manera clara y precisa, lo que dificulta la identificación de la variable central, y en consecuencia, el planteamiento no posibilita la formulación de indicadores que permitan la evaluación de la gestión o resultados.

- **Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018 del INFOTEP**

El plan decenal de esta entidad ha obtenido un índice de desempeño de 0.65% en el área de la definición de los logros esperados. Esto equivale a un desempeño Medio. En consecuencia, en este ámbito el plan presenta una brecha que requiere de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público, por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, a los fines de cimentar las habilidades técnicas necesarias para que el PEI contenga de manera explícita los objetivos esperados, en función de lo concretado en el documento metodológico emitido por el MEPyD y permitan la definición de indicadores para su evaluación y medición.

Gráfico No. 14
Índice de Desempeño los Objetivos (Logros esperados)



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, se realizó mediante la revisión del PEI, luego se identificaron los objetivos y se procedió a analizar cada uno, en función de las dimensiones establecidas en el gráfico No. 42, anexo iii. y cuyos valores fueron asignados según el nivel de desarrollo de dicho componente, véase el gráfico 43, anexo iii.. De acuerdo a esta metodología dicho componente obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala general de rangos definida en el gráfico No. 50, anexo iii.. En torno a este resultado, se identificó que las dimensiones que requieren mayor aprendizaje son la 1.1 y 1.2, donde este plan obtuvo un puntaje menor.

De los 59 objetivos incluidos en las 10 políticas que conforman los componentes operativos, se pudo evidenciar que aproximadamente el 64% de estos objetivos contiene múltiples variables relacionadas, postulando una relación de causalidad, entre ellas. A modo de ejemplo se citan los siguientes objetivos:

- a. Objetivo O1.1: “Promover y facilitar el uso de las tecnologías de la información y comunicación en los servicios de formación profesional que ofrece el INFOTEP a través de sus

procesos administrativos, técnicos y operativos, para dar respuesta rápida y dinámica a las solicitudes de los agentes económicos y sectores productivos” 2008 (p. 100).

- b.** Objetivo O3.1: “Fortalecer los mecanismos de interrelación del Sistema Nacional de Formación Técnico Profesional, para garantizar una adecuada vinculación y articulación entre los tres (3) subsistemas de educación para el trabajo modalidad y formación técnico profesional del país, que permita estructurar una oferta formativa homologada con calidad, pertinencia y equidad” 2008 (p.113).

Estos dos objetivos se analizan en conjunto. Se identifica que los mismos más bien son enunciados que contienen múltiples acciones y variables relacionadas, postulando una relación de causalidad, entre ellas. Además abarcan muchas acciones y variables lo que dificulta su logro; igualmente expresan el para qué y el cómo se van a ejecutar, por lo que estos elementos no son parte de los objetivos. En consecuencia, dichos objetivos no expresan las variables de los resultados con que se relacionan los productos ni los impactos están conectados con estos resultados. Dicha multiplicidad no permite la definición de indicadores para su medición.

De igual modo, se identificó que el 27% de estos objetivos contiene más de una variable conjunta. A modo de ejemplo se presentan los siguientes:

- a.** Objetivo O2.6: “Modernizar el desarrollo del Mercado de Servicios de Formación Profesional, en busca de satisfacer la demanda de los sectores productivos nacionales, del estado y de la Sociedad” 2008 (107).
- b.** Objetivo O3.3: “Regular el mercado de servicios de formación técnico profesional en el país, acorde con las políticas, el comportamiento de los sectores productivos y los retos que implican los acuerdos de libre comercio suscritos con otros países” 2008 (113).

Los dos objetivos expuestos se analizan en conjunto. A partir del análisis se pudo constatar que dichos objetivos no son estratégicos, más bien son enunciados que contienen más de una variable conjunta y múltiples acciones. En estos se pretende abarcar muchas acciones y variables lo que dificulta la consecución de su logro. Por tanto, no expresan las variables de los resultados con que se relacionan los productos ni los impactos. Esa composición no permite la definición de indicadores para su medición.

Se manifiesta que el 8% de los objetivos contienen términos vagos y/o ambiguos. A modo de ejemplo se muestran los siguientes objetivos:

- a. Objetivo O4.7: “Hacer eficiente la ruta de elaboración/prestación del servicio de apoyo a la productividad” 2008 (p. 118).
- b. Objetivo O10.2: “Mantener la sostenibilidad financiera del Sistema Nacional de Formación Técnico Profesional” 2008 (p. 140).

De igual forma, se pudo identificar que este objetivo es un enunciado que contiene una acción y términos vagos y/o ambiguos, que no expresan las variables de los resultados con que se relacionan los productos ni tampoco los impactos relacionados con estos resultados, por tanto, esa característica no permite la definición de indicadores para su evaluación y medición.

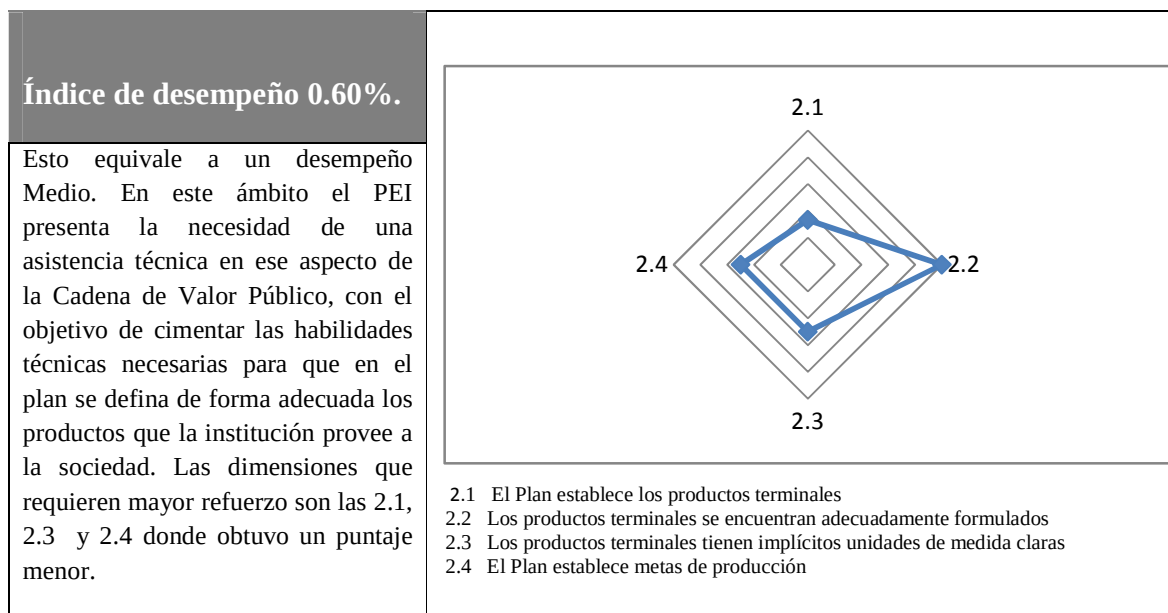
2.2 Análisis de los productos (bienes y/o servicios)

A efectos de contrastar lo planteado en el segundo objetivo específico de este estudio consistente en “Comprobar si el plan contempla la entrega de productos (bienes y servicios), así como, las acciones de regulación necesarias para el cumplimiento de los objetivos”. A continuación se procede a analizar los productos que contienen los planes estratégicos del Ministerio de Educación, del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología y del Instituto de Formación Técnico Profesional, individualmente.

- **Plan Decenal de Educación 2008-2018 del ME**

El plan decenal de este ministerio ha obtenido un índice de desempeño de 0.60% en el área de la definición de los productos (bienes y/o servicios). Esto equivale a un desempeño Medio. En este ámbito el plan presenta una brecha que requiere de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público, por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, a los fines de cimentar las habilidades técnicas necesarias para que en el PEI se defina de manera adecuada los productos (bienes y/o servicios) que la institución provee a la sociedad, tomando como base las orientaciones metodológicas establecidas por el MEPyD.

Gráfico No. 15
Índice de Desempeño Productos (bienes y/o servicios)



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público en el documento del PEI de este ministerio, se inició con la identificación de los productos (bienes y/o servicios) y luego se realizó un análisis crítico en función de las dimensiones establecidas en el gráfico No. 26, anexo i., cuyos valores fueron asignados según el nivel de expresión de los mismos, mostrado en el gráfico 27, anexo i.. De acuerdo a esta metodología en este aspecto el PEI obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala de rangos definida para estos fines en el gráfico No. 32, anexo i.. En torno a este resultado, se identificó que las dimensiones que requieren mayor aprendizaje son: la 2.1, 2.3 y la 2.4, donde este plan obtuvo un puntaje menor.

En consecuencia, se pudo comprobar que en este PEI no se establecen de manera explícita los productos (bienes y/o servicios). A modo de ejemplo se presentan estos dos enunciados:

- a. El Resultado 2.1 manifiesta: “La calidad de la Educación Media se consolida, se expande y diversifica en plena articulación con la Educación Técnico Profesional y con la Educación de Adultos” 2008 (p. 47).

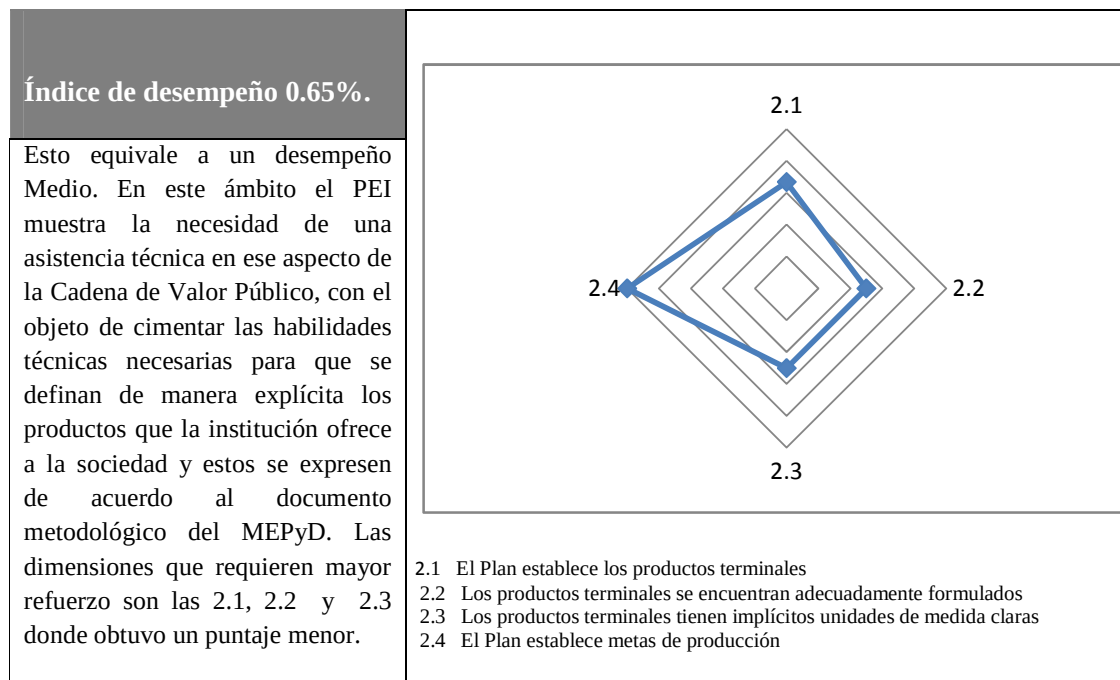
- b. El Resultado 1.2 En las medidas y acciones de mediano plazo de dicho resultado se establece: “Promoción de la diversificación de la oferta de Educación Media, incrementando el porcentaje de estudiantes de dicho nivel que estudian Educación Técnica Profesional” 2008 (p.49).

Se pudo evidenciar que algunos de los productos se encuentran implícitos en los resultados o indicadores y en las medidas y acciones que se establecen en estos resultados. Sin embargo, se localizan indicadores que no están bien formulados en las medidas y acciones a corto, mediano y largo plazos. A tales efectos, estos productos se identifican de manera implícita y no tienen unidades de medida ni tampoco establecen metas claras de producción sino que se pueden identificar en las medidas y acciones a corto, mediano y largo plazos establecidos.

- **Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018 del MESCyT**

El plan decenal de este ministerio ha obtenido un índice de desempeño de 0.65% en el área de definición de los productos (bienes y/o servicios). Esto equivale a un desempeño Medio. En este ámbito el plan presenta la necesidad de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, para fines de contribuir a cimentar las habilidades técnicas necesarias para que en el Plan Estratégico Institucional de este ministerio se definan de manera adecuada y explícita los productos (bienes y/o servicios) que la institución provee a la sociedad. Fundamentado en las orientaciones metodológicas establecidas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Gráfico No. 16
Índice de Desempeño Productos (bienes y/o servicios)



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, se efectuó a través de la identificación de los productos (bienes y/o servicios) y la realización de un análisis crítico, en función de las dimensiones establecidas en el gráfico No. 35, anexo ii., cuyos valores fueron asignados según el nivel de expresión de los productos, véase el gráfico 36, anexo ii.. De acuerdo a esta metodología este componente obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala de rangos definida en el gráfico No. 41, anexo ii.. En torno a este resultado, se identificó que las dimensiones que requieren mayor aprendizaje son la 2.1, 2.2 y 2.3, donde este plan obtuvo un puntaje menor.

En torno a este trabajo, se pudo constatar que en el PEI no se establecen explícitamente los productos (bienes y/o servicios). A modo de ejemplo se presentan estos dos casos:

- a. El Resultado 2 del Programa Estratégico 2: “Sistema Nacional de Acreditación de Profesores y Carrera Académica en la Educación Superior en aplicación progresiva, para beneficiar al personal docente y ofrecerles mejores condiciones laborales y sociales; así como lograr su

funcionamiento pleno en las etapas de Innovación y Modernización y de Consolidación” 2008 (p.133).

- b. La acción 1 del Programa Estratégico 2: “Completar la elaboración de los reglamentos que estén orientados a garantizar la calidad del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología” 2008 (p.113).

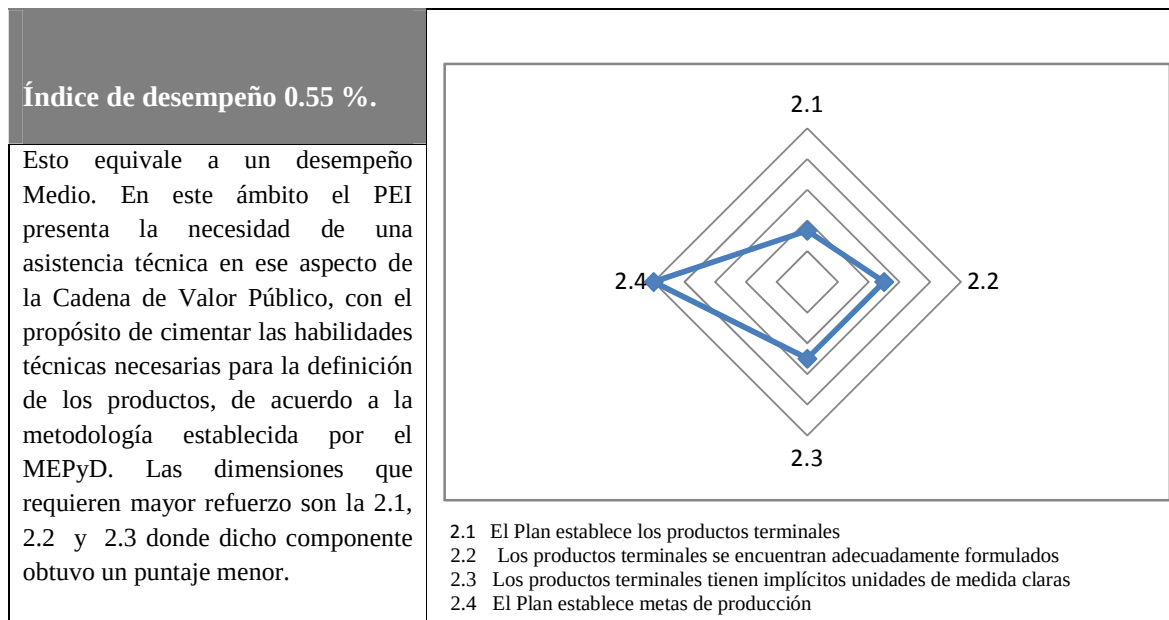
Más bien los productos se encuentran implícitos en las metas de los programas estratégicos, en los resultados y en las acciones programáticas que se establecen. Igualmente estos se pueden localizar en los proyectos que se presentan para impulsar los programas estratégicos. En ese orden, estos productos tienen de manera explícita las unidades de medida y las metas claras de producción identificables en los acápites correspondientes a las metas y los resultados de esos programas estratégicos.

A modo general, de acuerdo a los resultados arrojados se identificó que en el PEI de este ministerio no se establecen los productos (bienes y/o servicios) de manera clara y precisa, lo que dificulta el logro de los objetivos planteados.

- **Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018 del INFOTEP**

El plan decenal de esta institución ha obtenido un índice de desempeño de 0.68% en el área de la definición de los productos (bienes y/o servicios). Esto equivale a un desempeño Medio. En este ámbito el plan presenta la necesidad de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, para fines de contribuir a establecer las habilidades técnicas necesarias para que en este PEI se definan de manera explícita los productos (bienes y/o servicios) que la institución provee a la sociedad. Fundamentado en las orientaciones metodológicas establecidas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Gráfico No. 17
Índice de Desempeño Productos (bienes y/o servicios)



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, empieza con la identificación de los productos (bienes y/o servicios) y se procede a realizar el análisis de cada uno, tomando en cuenta la clasificación de los productos según las dimensiones establecidas en el gráfico No. 44, anexo iii. y cuyos valores se han definido en función de la escala para la asignación de puntaje, que se presenta en el gráfico 45, anexo iii.. De acuerdo a esta metodología este componente obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala de rangos definida en el gráfico No. 50, anexo iii.. En torno a este resultado, se identificó que las dimensiones que requieren mayor aprendizaje son las siguientes: 2.1, 2.2 y 2.3, donde este plan obtuvo un puntaje menor.

En relación a lo anterior, se pudo evidenciar que no establece explícitamente los productos (bienes y/o servicios). A modo de ejemplo se presentan los siguientes casos:

- a. El Resultado 2.5 de la Política 1 enuncia: “Sistema de documentación e Información Profesional para los Usuarios” 2008 (p.102).

- b. El Resultado 4.1 de la Política 3 expresa: “Sistema Nacional de Evaluación y Certificación por Competencia Laboral, desarrollado” 2008 (p.114).

Más bien, algunos de los productos se localizan de manera implícita en los resultados esperados o en algunos indicadores mal formulados. Sin embargo, algunos de estos productos contienen expresas las unidades de medida y algunos proyectos establecen metas operativas claras de producción. Sin embargo esto no asegura el cumplimiento de los objetivos.

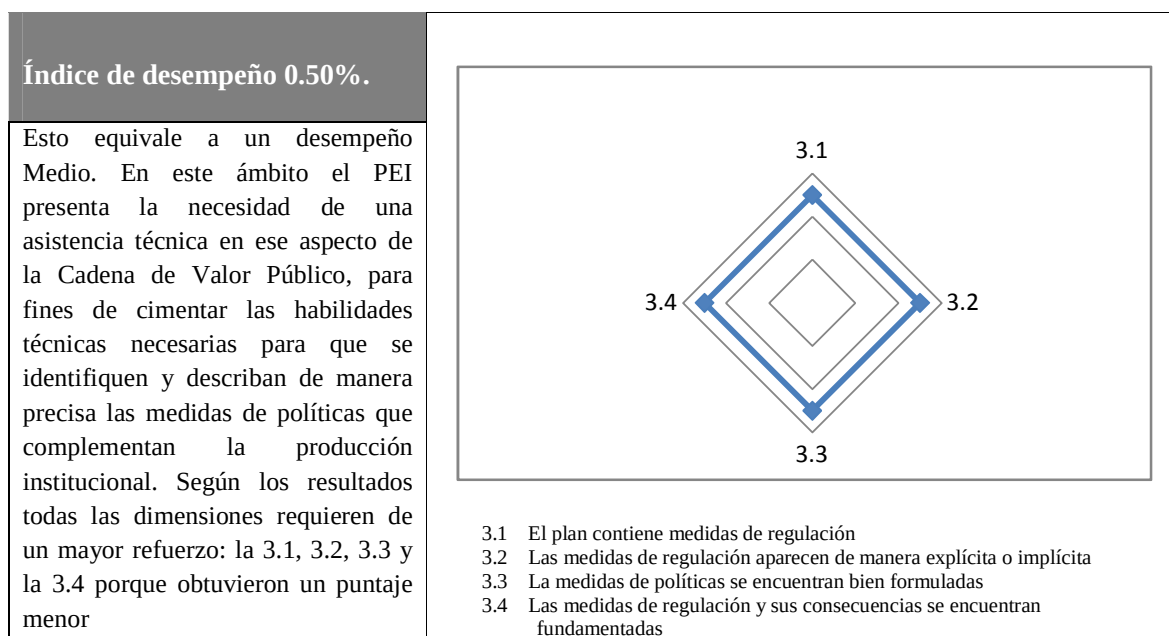
2.3 Análisis de las Medidas de Regulación

A efectos de contrastar lo planteado en el segundo objetivo específico de este estudio consistente en “Comprobar si el plan contempla la entrega de bienes y servicios, así como, las medidas de regulación necesarias para el cumplimiento de los objetivos”. A continuación se procede a analizar las medidas de regulación de los planes estratégicos del Ministerio de Educación, del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología y del Instituto de Formación Técnico Profesional.

- **Plan Decenal de Educación 2008-2018 del ME**

El plan decenal de este ministerio ha obtenido un índice de desempeño de 0.50% en el área de la definición de las medidas de políticas. Esto equivale a un desempeño Medio. En este ámbito el plan presenta la necesidad de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, para contribuir a cimentar y/o a fortalecer las habilidades técnicas necesarias para que el Ministerio de Educación establezca en el Plan Estratégico Institucional, de manera explícita las medidas de regulación que complementan la producción institucional a los fines de producir los efectos que espera la sociedad. Apoyado en el documento metodológico establecido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Gráfico No. 18
Índice de Desempeño de las Medidas de Regulación



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, principia con la identificación de las medidas de regulación, las cuales se analizan tomando en cuenta la clasificación de las medidas en función de las dimensiones establecidas en el gráfico No. 28, anexo i. y cuyos valores han sido asignados tomando en cuenta la escala de puntaje que se presenta en el gráfico 29, anexo i.. De acuerdo a esta metodología este componente obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala de rangos definida en el gráfico No. 32, anexo i.. En torno a este resultado, se identificó que en el PEI de esta institución todas las dimensiones requieren de un mayor aprendizaje. Estas son las siguientes: 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4 porque el plan obtuvo a nivel general un puntaje menor.

En consecuencia, se muestran a modo de ejemplo los enunciados siguientes:

- a. La acción 6.1.3 del Resultado 6.1 refiere: “Unificación de la política de formación, reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal docente y administrativo de la SEE” 2008 (p. 96).

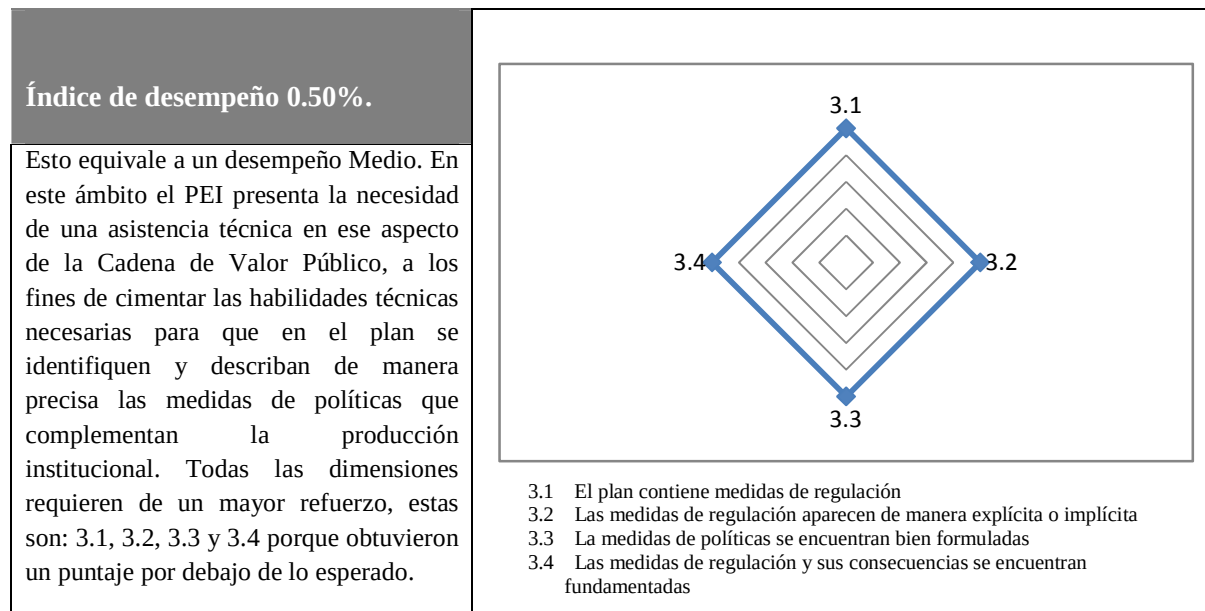
- b. La acción 3.2.1 del Resultado 3.2 establece: “Actualización y aplicación de la Ordenanza 1’96 y aplicación efectiva de los criterios de la ordenanza, en especial el diseño y la validación del currículo, el desempeño, así como la evaluación formativa y la evaluación de competencias básicas” 2008 (p. 63).

En este PEI las medidas de regulación no aparecen de forma clara y precisa, sino que más bien aparecen de manera implícita en las medidas y acciones establecidas para lograr los resultados que se establecen en las políticas. Por tanto, este abordaje no contiene las decisiones o normas generadas por las autoridades de esta entidad con el fin de modificar, orientar y/o regular las conductas o actuaciones de los actores. La falta de identificación de estas acciones usualmente afecta de algún modo la producción institucional de los organismos públicos.

- **Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018 del MESCyT**

El plan decenal de este ministerio ha obtenido un índice de desempeño de 0.50% en el área de la definición de las medidas de políticas. Esto equivale a un desempeño Medio. En este ámbito el plan presenta la necesidad de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, con el objetivo de contribuir a cimentar y/o a fortalecer las habilidades técnicas necesarias de los equipos que trabajan en las UIPyDs, para que esta institución establezca en el PEI, de manera precisa las medidas de regulación que complementan la producción institucional. Apoyado en las orientaciones metodológicas emitidas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Gráfico No. 19
Índice de Desempeño Medidas de Regulación



Nota: Debido a errores no identificados del Microsoft Excel la gráfica no responde exactamente a los valores.

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, inicia con la identificación de las medidas de regulación y luego estas fueron analizadas tomando en cuenta la clasificación de las dimensiones establecidas en este ámbito en el gráfico No. 37, anexo ii. y cuyos valores han sido asignados en función de la escala para la asignación de puntaje que se muestra en el gráfico 38, anexo ii.. De acuerdo a esta metodología este elemento referente a la medidas de regulación obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala general de rangos definida en el gráfico No. 41, anexo ii. Sin embargo, en torno a este resultado, se identificó que todas las dimensiones de este componente requieren de un mayor aprendizaje. Estas son las siguientes: 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4 donde este plan obtuvo a nivel general un puntaje menor.

En función de los resultados arrojados por este componente de la Cadena de Valor Público, se presentan a modo de ejemplo los planteamientos siguientes:

- a. La acción 6 del Programa Estratégico 6 refiere: “Definición de políticas y lineamientos para el desarrollo de una metodología que promueva una cultura de investigación, innovación,

emprendedurismo, formación en valores, servicio y vinculación con la comunidad en el marco del desarrollo curricular” (p. 203).

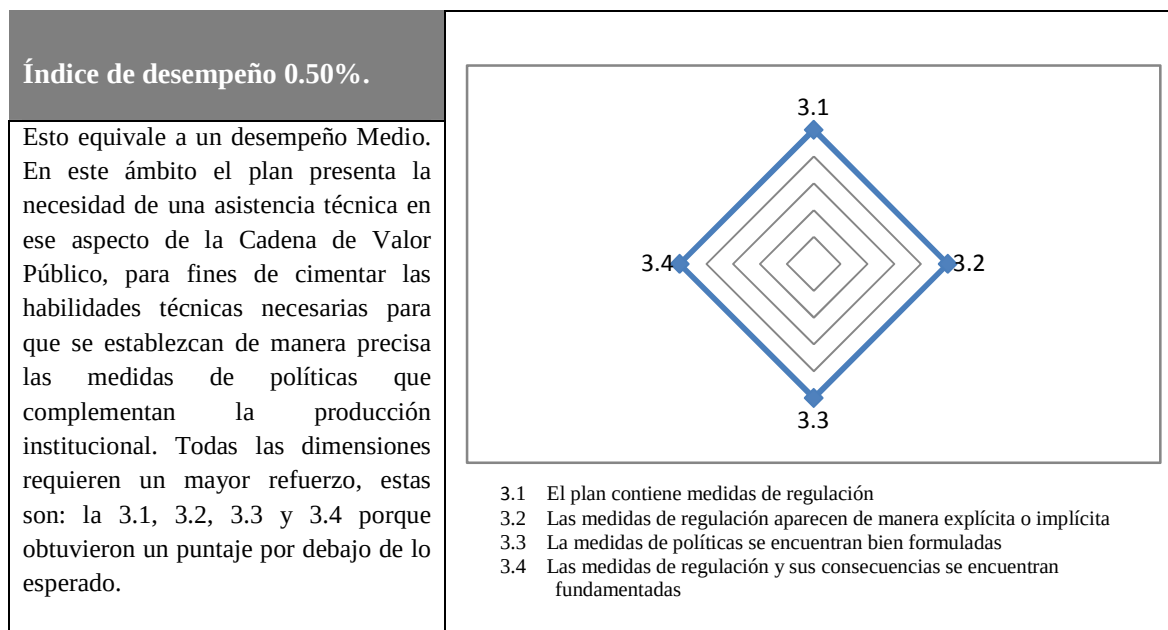
- b. La acción 2 del Programa Estratégico 12 establece: “Promover la actualización, en términos de modernización e innovación, de las políticas, normas y procedimientos del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, que incluye las IES, así como su alineación con los objetivos estratégicos institucionales. Asimismo, normalizar y simplificar las estructuras legales, de manera de hacer de la universidad una organización más eficiente y eficaz para responder al proceso de transformación establecido por el Plan Decenal de Educación Superior y contemplado en la nueva Ley de la Educación Superior que se debe formular, gestionar y poner en vigencia” (p. 293).

En torno a estos dos ejemplos, se precisa que las medidas de regulación no aparecen claras, sin embargo, se pueden identificar en algunas de las acciones, que aparecen integradas a los distintos componentes del PEI. Por tanto, este abordaje no contiene las decisiones o normas generadas por las autoridades de esta entidad con el fin de modificar, orientar y/o regular las conductas o actuaciones de los actores. La falta de identificación de estas acciones usualmente afecta de algún modo la producción institucional de los organismos públicos.

- **Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018 del INFOTEP**

El plan decenal de esta entidad ha obtenido un índice de desempeño de 0.50% en el área de la definición de las medidas de políticas. Esto equivale a un desempeño Medio. En este ámbito el plan presenta la necesidad de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, para fines de contribuir a establecer y/o a fortalecer las habilidades técnicas necesarias para que esta entidad establezca en el PEI, de manera precisa las medidas de políticas que complementan la producción institucional.

Gráfico No. 20
Índice de Desempeño Medidas de regulación



Nota: Debido a errores no identificados del Microsoft Excel la gráfica no responde exactamente a los valores.

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, se realizó mediante la identificación de las medidas de regulación, las cuales fueron analizadas tomando en cuenta la clasificación de las medidas establecidas en las dimensiones, de acuerdo al gráfico No. 46, anexo iii. y cuyos valores han sido asignados en función de la escala de puntaje que se presenta en el gráfico 47, anexo iii.. De acuerdo a esta metodología, este componente referente obtuvo un índice de desempeño Medio, según la escala de rangos general definida en el gráfico No. 50, anexo iii. En torno a este resultado, se identificó que todas las dimensiones requieren de un mayor aprendizaje, estas son: 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4, donde este plan obtuvo a nivel general un puntaje menor.

De acuerdo a los resultados arrojados, se presentan a modo de ejemplo estos dos enunciados:

- a. “(...) es necesario que las bases legales de los organismos rectores (especialmente la Ley Orgánica de Educación, 66-97 y la Ley Orgánica del INFOTEP, 116-80, y, aunque en menor grado, la Ley 139-01, de Educación Superior, Ciencia y Tecnología) que, especialmente las dos primeras, contienen disposiciones que superponen los roles respectivos (...) es necesario que se

pongan en la mesa del análisis como punto de partida para la insoslayable e impostergable revisión de éstas” 2008 (p. 48-49).

- b. “Una normativa para el sistema nacional de Evaluación y Certificación bajo Enfoque de Competencias Laborales, establecido y funcionando al 2018” 2008 (p. 115).

Las medidas de regulación no aparecen claras, sin embargo, en el documento se identifican algunas acciones dispersas en algunos de los acápites que lo componen, así como también, en algunos indicadores que se formulan. En este PEI no se establecen las medidas de regulación necesarias para contribuir a que se logren los resultados esperados por la institución. En efecto, la falta de identificación de estas acciones afecta de algún modo la producción institucional.

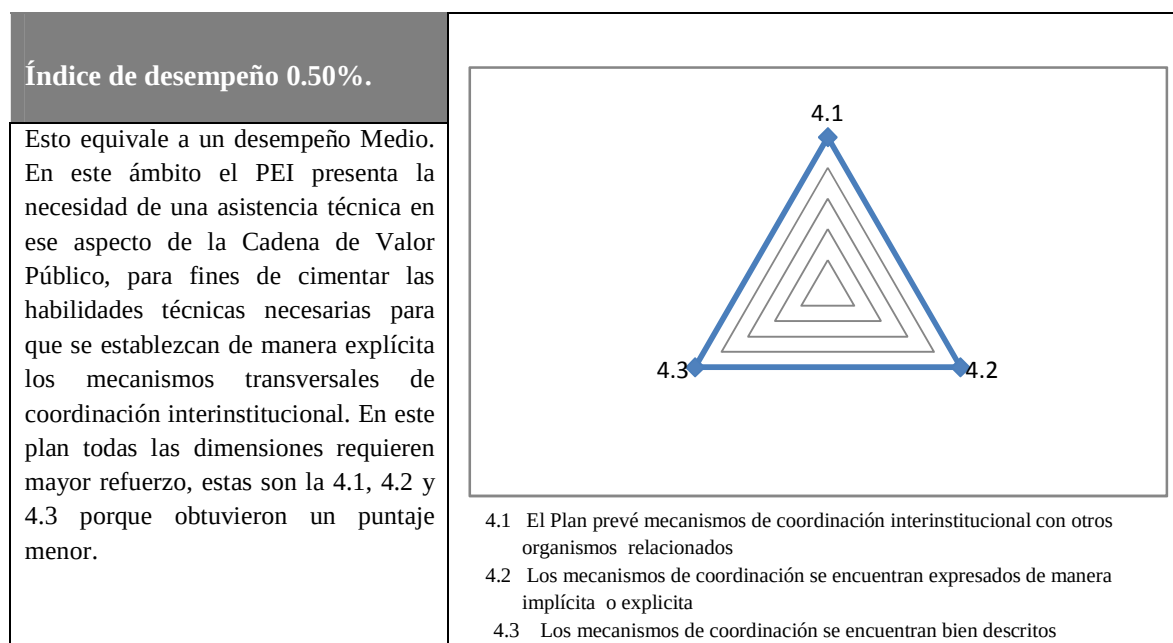
2.4 Análisis de definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional

A efectos de contrastar lo planteado en el cuarto objetivo específico de este estudio consistente en “Comprobar si están previstos los mecanismos de coordinación institucional, que permitan un abordaje interinstitucional de los problemas identificados”. A continuación se procede a analizar la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional de los planes estratégicos del Ministerio de Educación, del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología y del Instituto de Formación Técnico Profesional.

- **Plan Decenal de Educación 2008-2018 del ME**

El plan decenal de este ministerio ha obtenido un índice de desempeño de 0.50% en el área de la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional. Esto equivale a un desempeño Medio. En este ámbito el plan presenta la necesidad de una asistencia técnica en ese aspecto de la Cadena de Valor Público por parte de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social, para fines de contribuir a cimentar las habilidades técnicas necesarias para que esta entidad identifique y describa de manera explícita en su PEI los mecanismos de coordinación que se requieren con otras entidades, de modo tal que contribuyan al logro de los objetivos planteados.

Gráfico No. 21
Índice de Desempeño Mecanismos de Coordinación Interinstitucional



Nota: Debido a errores no identificados del Microsoft Excel la gráfica no responde exactamente a los valores.

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, fue realizado con la identificación de los mecanismos de coordinación interinstitucional, los cuales se analizaron tomando en cuenta la clasificación de las medidas según las dimensiones establecidas en el gráfico No. 30, anexo i. y cuyos valores fueron ponderados acogiendo la escala para la asignación de puntaje, que se presenta en el gráfico 31, anexo i.. De acuerdo a esta metodología, dicho componente obtuvo un resultado de desempeño Medio, según la escala de rangos definida en el gráfico No. 32, anexo i. En torno a este resultado, se identificó que todas las dimensiones requieren de un mayor aprendizaje. Estas son: la 4.1, 4.2. y la 4.3 porque obtuvo a nivel general un puntaje bajo. Como parte de este análisis se presentan estos dos ejemplos:

- a. En la Presentación se plantea que el Plan Decenal (...) “se articula con el subsistema de la Educación para el Trabajo y el de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. Los tres se entrelazan armónicamente para integrar el Plan Decenal del Sistema Educativo de la República Dominicana (...)” 2008 (p. 11).

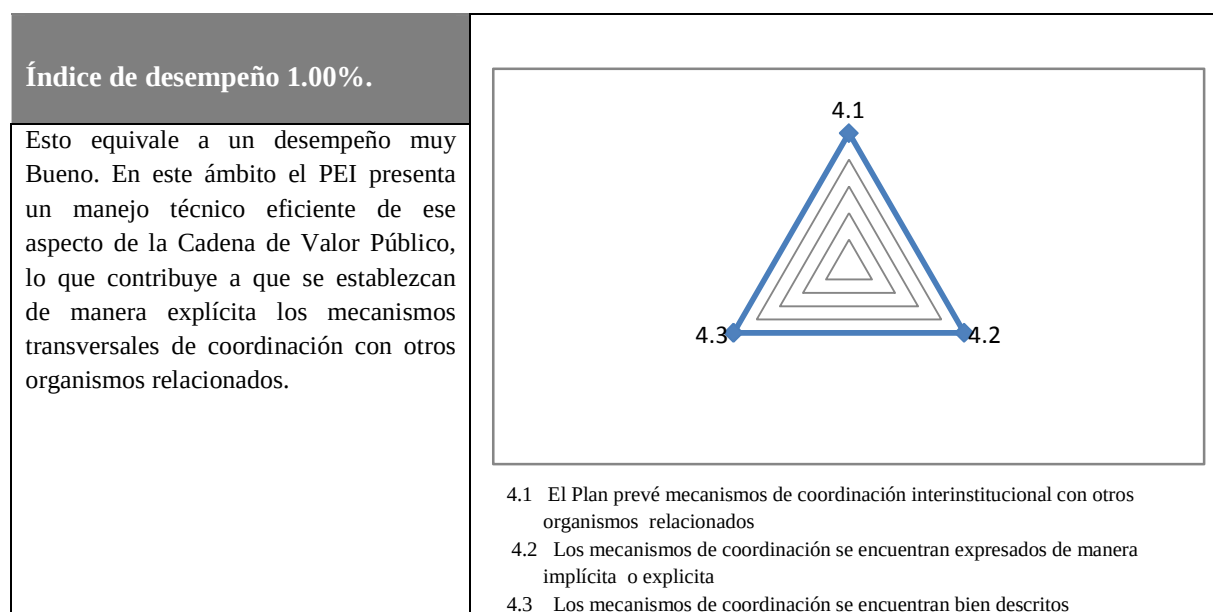
- b. Acción 2.2.5 del resultado 2.2: “Integración de la población joven y adulta a los programas de Educación de Adultos, a través de redes de aprendizaje, con alianzas estratégicas entre Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales, Gobiernos Locales, Empresas, Iglesias, Clubes e Instituciones Educativas Privadas” 2008 (p. 53).

En el PEI se pudo evidenciar que los mecanismos de coordinación interinstitucional no se expresan de manera clara y precisa sino que más bien estos aparecen de forma implícita como parte de algunas medidas y acciones que se consignan para lograr los resultados. También estos se identifican disgregados en algunos capítulos que conforman dicho documento.

- **Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018 del MESCyT**

El plan decenal de este ministerio ha obtenido un índice de desempeño de 0.100% en el área de la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional. Esto equivale a un desempeño Muy Bueno. Por tanto, ese aspecto de la Cadena de Valor Público contribuye a que el accionar de este ministerio con las instituciones y las empresas con las que requiere de un abordaje transversal se pueda concretar para la consecución de los objetivos.

Gráfico No. 22
Índice de Desempeño Mecanismos de Coordinación Interinstitucional



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, se realizó con la identificación de los mecanismos de coordinación interinstitucional y luego se analizaron tomando en cuenta la clasificación de las medidas según las dimensiones establecidas en el gráfico No. 39, anexo ii. y cuyos valores fueron asignados en función de la escala para la asignación de puntaje, que se presenta en el gráfico 40, anexo ii.. De acuerdo a esta metodología este componente obtuvo un resultado de desempeño Muy Bueno, según la escala de rangos definida en el gráfico No. 41, anexo ii. En torno a este resultado, se identifica que todas las dimensiones tienen un abordaje eficiente.

A tales efectos, se muestran a modo de ejemplo los dos enunciados siguientes:

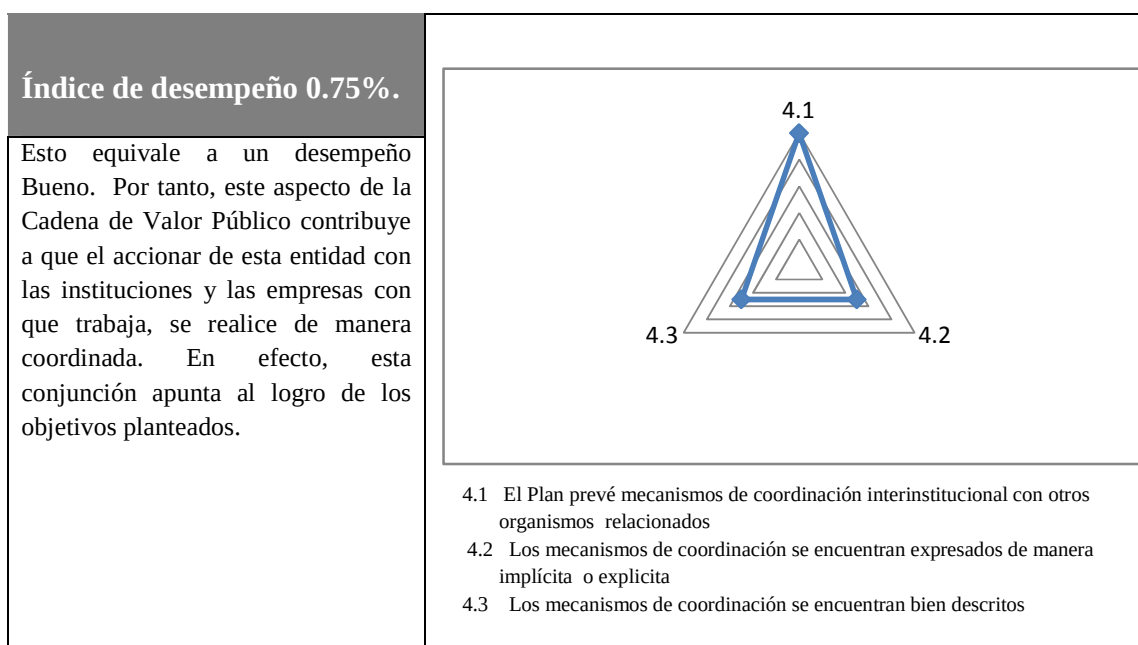
- a. El objetivo 2 del Programa Estratégico 7 expresa: “Generar los espacios de participación, interacción y retroalimentación entre las IES y las empresas para asegurar la disponibilidad de los recursos humanos debidamente formados que requiera el sector productivo local y la inversión extranjera directa, asegurando así la funcionalidad del Sistema Nacional de Educación Superior” 2008 (p.212).
- b. El Programa Estratégico 7 plantea en el Resumen de la Situación Actual: “Se ha dinamizado la vinculación de la SEESCyT con instituciones que fomentan la innovación y el desarrollo tecnológico: Parque Cibernético, EMPRENDE (Incubadora de Negocios Innovadores y Tecnológicos), Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana, Comisión Nacional de Competitividad, (...) el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), la Comisión de Ciencia y Tecnología del BID y la OEA, (...) entre otros” 2008 (p. 210).

Este PEI contempla los mecanismos de coordinación de forma explícita, en el programa estratégico 7, denominado vinculación de las instituciones de educación superior y el sector productivo y transferencia tecnológica. Por consiguiente, están contenidos en las metas, resultados y acciones de este programa y en la identificación de Proyectos, en forma de cascada.

- **Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018 del INFOTEP**

El plan decenal de este organismo ha obtenido un índice de desempeño de 0.75% en el área de la definición de los mecanismos de coordinación interinstitucional. Esto equivale a un desempeño Bueno. Por tanto, ese aspecto de la Cadena de Valor Público contribuye a que el accionar de este ministerio con las instituciones y las empresas con que trabaja, se realice de manera coordinada, por lo que esta conjunción facilita que se logren en estos aspectos los objetivos planteados.

Gráfico No. 23
Índice de Desempeño de los Mecanismos de Coordinación Interinstitucional



Fuente: elaboración propia en base a este análisis

El análisis de este componente de la Cadena de Valor Público, se realizó mediante la identificación de los mecanismos de coordinación interinstitucional, los cuales se analizaron tomando en cuenta la clasificación de las medidas establecidas en las dimensiones que se muestran en el gráfico No. 48, anexo iii. y cuyos valores fueron ponderados en función de la escala para la asignación de puntaje, que se presenta en el gráfico 49, anexo iii.. De acuerdo a esta metodología este componente obtuvo un índice de desempeño Bueno, según la escala de rangos definida en el gráfico No. 50, anexo iii. En torno a este resultado, se identifica que todas las dimensiones tienen un abordaje eficiente.

A modo de ejemplo se presentan los siguientes enunciados:

- a. Estrategia 5 de la Política 1: “Propiciar alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales para garantizar el fortalecimiento de la gestión institucional” 2008 (p.100).
- b. Objetivo 05.2 de la Política 5: “Fortalecer las alianzas estratégicas con los Centros Operativos del sistema y con otras entidades de capacitación y formación, que permiten una eficaz atención a las demandas de recursos humanos calificados de los sectores productivos” 2008 (p.122).

En estos enunciados se constata que en el PEI del INFOTEP, se establece de manera explícita como parte de la contextualización de este plan, un acápite referente a los mecanismos de coordinación, denominado Vinculación e Integración de los tres subsectores (integridad y correlación). También se pueden identificar algunas acciones de coordinación de manera implícita en las estrategias, los objetivos, los resultados y en los indicadores que se establecen en algunas políticas. Más bien estos mecanismos aparecen en forma de cascada generalmente. Esto contribuirá en gran medida al cumplimiento de los objetivos trazados.

2.5 Análisis de definición de los recursos financieros

Por la característica de este componente, se incluye en la parte final de este capítulo. En este sentido, se enfatiza que de los tipos de recursos que se requieren para ejecutar las acciones, es decir, las personas y los recursos físicos, se consideran dados dentro de la propia entidad. También se consideran otros recursos como los financieros que conforman la parte del presupuesto.

A efectos de contrastar lo planteado en el tercer objetivo específico de este estudio consistente en “Comprobar si están previstos los recursos (financieros) necesarios para la consecución de los objetivos planteados”. A continuación se procede a analizar la definición de los recursos de tipo financiero de los planes estratégicos del Ministerio de Educación, del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología y del Instituto de Formación Técnico Profesional.

- **Plan Decenal de Educación 2008-2018 del ME**

En este plan no se expresan los recursos financieros que apoyarán las actividades que se plantean. Se observa que cuenta con una asignación mayor del PIB correspondiente al 4.09%, para fines de cubrir el déficit a expensas de estos recursos que no se sabe si se contará con las fuentes. Estos (recursos) tampoco se desagregan en función de los resultados.

- **Plan Decenal de Educación Superior 2008-2018 del MESCyT**

Aunque este plan contiene un área referida a la asignación de más recursos y mayor eficiencia en la educación superior, no existe una articulación durante el período de ejecución del plan entre los montos financieros requeridos para el logro de los resultados establecidos en el mismo. Mas bien se elabora todo un capítulo donde se expresa la necesidad de recursos, sin embargo, se percibe que no es más que una enunciación de necesidades de recursos de este tipo.

- **Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018 del INFOTEP**

De igual modo, aunque el plan de esta entidad contiene un acápite de financiamiento para cubrir las actividades que conlleva la realización de este plan decenal, el mismo está expresado en montos globales por año, pero no los desagrega en función de los resultados que se esperan lograr. Esto no asegura la ejecución plena del plan. Por tanto no expresa de manera clara y precisa los recursos financieros con que cuenta para su implementación.

Conclusiones

El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública (SNPIP) “es el marco de referencia que orienta la definición de los niveles de producción de bienes, prestación de servicios y ejecución de la inversión a cargo de las instituciones públicas”, según el párrafo del Art. 1 de la Ley 498-06 (2006). En tanto que, según la Guía metodológica para la Planificación del Sector Público de la República Dominicana (2011), “la información sobre cada uno de los componentes de la Cadena de Valor Público de las instituciones debe ser el insumo básico tanto para la elaboración del PEI como del Plan Nacional Plurianual del Sector Público, en el marco de alcance de cada instrumento. En esto radica la importancia de la Cadena de Valor como principio organizador del proceso de planificación estratégica institucional” (p. 13). Por consiguiente, es significativo que los documentos de los planes estratégicos institucionales contengan los componentes de la Cadena de Valor Público.

En ese contexto, luego de realizar el proceso de análisis de los documentos de los planes estratégicos institucionales (PEI) de las tres instituciones que conforman el Sector Educativo: el Ministerio de Educación, el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología y el Instituto de Formación Técnico Profesional, los hallazgos demuestran que los PEI de estas entidades no contienen de manera explícita los componentes de la Cadena de Valor Público sino que se pueden identificar de manera implícita, en los objetivos, en las acciones, en los resultados y en los indicadores, lo que demuestra que se cumple la hipótesis general referente a que, “los planes estratégicos institucionales no contienen de forma explícita los componentes suficientes de la Cadena de Valor Público, para una adecuada formulación de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo”.

De manera específica, es recomendable que las instituciones sujetas a este estudio, en su proceso de actualización de sus planes estratégicos institucionales, redefinan, y expliciten los componentes de la Cadena de Valor Público, de forma tal que los mismos identifiquen su vocación de producción estratégica institucional alineándola con los elementos de la END (misión, ejes, objetivos); de cara a que la planeación de mediano plazo (plurianual) de las instituciones sea consistente con la planificación plurianual global. Esto implicaría las acciones siguientes:

- Solicitar una asistencia técnica del MEPyD.
- Proveer una jornada de capacitación para el personal técnico de sus respectivas UIPyDs.

- Profundizar en la lectura y comprensión de las guías e instrumentos metodológicos dispuestos por el MEPYD.
- Asumir desde el órgano rector (MEPyD), un compromiso con estas instituciones, a través de la firma de un protocolo, para dar asistencia permanente hasta que finalicen el proceso de actualización. Esto incluirá el seguimiento y la evaluación de las acciones que implicaría este ejercicio.

Con estas acciones se respondería al problema general referente ¿en qué medida los planes estratégicos institucionales contienen los elementos básicos de la Cadena de Valor Público, establecidos en el documento metodológico, emitido por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD)?.

En otro orden, para responder a estas brechas resultantes, se presentan una serie de acciones con el propósito de contribuir a que el ejercicio de la planificación, se fortalezca y se consolide a todos los niveles de la administración pública, haciendo de esta una práctica que permita la institucionalización del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública. Estas son las siguientes:

a. A nivel Estratégico

- Involucrar a las altas autoridades en la definición de los PEI como líderes de ese proceso.
- Impulsar las acciones requeridas, como forma de contribuir a que los funcionarios asimilen los cambios de paradigmas, aprovechando los espacios actividades donde converjan los funcionarios, tales como el Consejo de Ministros y otros.
- Establecer como temas de agenda del alto gobierno, “el perfeccionamiento de los mecanismos de articulación entre las prioridades nacionales, la asignación de los recursos y la evaluación de los resultados” Armijo 2011 (p.95).
- Establecer la firma de un protocolo entre las instituciones, que facilite la implementación plena del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.
- Establecer un Sistema de Seguimiento y Evaluación a un buen gobierno.

b. A nivel Operativo

- Conformar equipos de trabajo integrados por personal de las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyDs) de las distintas entidades del sector público y el MEPyD y realizar un ejercicio para identificar los procesos que involucran la planificación, que contemple los acuerdos de los productos que deberán proveer cada uno, las fechas y la periodicidad en que deberán entregarse.
- Proveer asistencia técnica de forma sistemática a las UIPyDs, que permita identificar de forma explícita en los PEI los componentes de la Cadena de Valor Público para ser incorporados en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP).
- Impulsar que las UIPyDs sean integradas con personal calificado, para que contribuyan con la implementación de la metodología de la Cadena de Valor Público en la elaboración de los PEI y a la vez impulsen los cambios necesarios para emprender este nuevo accionar.
- Propiciar acuerdos institucionales entre los mandos intermedios y los técnicos para que ayuden a facilitar el flujo de los procesos de planificación.
- Instaurar sistemas de información transversales que permitan un proceso efectivo de la toma de decisiones por parte de los actores claves.
- Establecer programa de capacitación continua sobre las metodologías que sustentan la Cadena de Valor Público.
- Difundir las guías metodológicas y manuales que orienten el accionar UIPyDs en torno a la identificación de la Cadena de Valor Público durante la elaboración de sus PEI.

c. A nivel Normativo

- Firmar un acuerdo con el Ministerio de Administración Pública (MAP) para impulsar la profesionalización del personal de las UIPyDs para que ingresen a la Carrera Administrativa.
- Aplicar el Sistema de Consecuencias (faltas e infracciones) que establece la Ley 498-07 y que le otorga las competencias al MEPyD, en su calidad de órgano rector del SNPIP, para informar al Congreso Nacional, al Consejo de Gobierno, a la Cámara de Cuentas y a la Contraloría General de la República, toda violación de dicha Ley por parte de los actores involucrados. La puesta en práctica de lo anterior beneficiaría a las instituciones públicas dotándola de eficiencia y calidad en lo que es su accionar público hacia la sociedad.

Tres ventajas del modelo Cadena de Valor Público, que establece la Guía metodológica para la Planificación del Sector Público de la República Dominicana (2011):

- “Permite ordenar y hacer consistente el contenido de los diversos instrumentos de la planificación del SNPIP.
 - Posibilita preparar los instrumentos de planificación para favorecer su vinculación con el presupuesto y contribuir a una mejor asignación de recursos en base a prioridades.
 - Contribuye a la identificación de indicadores rigurosamente vinculados a los procesos de producción pública y a los resultados e impactos esperados de las políticas” (p.8).
- f. Adicionalmente se quiso investigar ¿En qué medida los objetivos de los planes estratégicos institucionales están formulados acorde al documento metodológico y permiten su medición? Se determinó, de acuerdo a los resultados que el plan estratégico institucional (PEI) del Ministerio de Educación, del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y del Instituto de Formación Técnico Profesional, respectivamente, no cumple con la primera hipótesis específica que planteaba “los planes estratégicos institucionales se organizan en torno a los objetivos (logros previstos) y cuya consecución debe poder ser medidos con precisión”.
- g. Otra de las interrogantes que el estudio planteaba ¿En qué medida los medios para lograr los objetivos, es decir, los productos (bienes y/o servicios) y las medidas de políticas están formuladas acorde al documento metodológico? De acuerdo a los resultados arrojados el PEI del Ministerio de Educación, del MESCYT y del INFOTEP, respectivamente, no cumple con la segunda hipótesis específica referente a “las instituciones públicas aportan al logro de los objetivos de sus planes, básicamente dos elementos: a) los productos (bienes y servicios) que proveen a los ciudadanos y b) las medidas de regulación que orientan el comportamiento de los actores”.
- h. De igual forma se analizó ¿En qué medida los planes contemplan mecanismos de coordinación institucional que permitan el abordaje interinstitucional? de acuerdo a los resultados el PEI del ME no cumple con la cuarta hipótesis específica. Mientras que el PEI del MESCYT denota que si cumple con la tercera hipótesis específica que plantea. De igual modo el PEI del INFOTEP. Dicha hipótesis planteaba que “los Planes estratégicos institucionales prevén los mecanismos de coordinación interinstitucional que demanda la participación de otras entidades”.

- i. Por último, se investigó ¿En qué medida los planes estratégicos institucionales prevén los recursos financieros necesarios para el logro de los objetivos planteados? de acuerdo a los resultados del PEI de las tres entidades sujetas a este estudio, ninguno cumple con la tercera hipótesis específica que se planteaba “los Planes estratégicos institucionales prevén los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados”.

Referencias

- República Dominicana, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2011). *La Planificación Institucional: Guía Metodológica para la Planificación del Sector Público de la República Dominicana*, Serie Planificación 1, República Dominicana, 2011. [El texto es de Aníbal Jorge Sotelo, autor de esta serie, pp. 1- 48].
- República Dominicana, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2011). *Guía Técnica para la Construcción de un Indicador de Desempeño*, Serie Planificación 2, República Dominicana, 2011. [El texto es de Jorge de la Fuente, autor de esta serie junto al equipo de la DGDES, pp. 1-28].
- CEPAL. *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile, 2011. Serie Manuales 69. [El texto es de Armijo, Marianela, autora de este trabajo, pp. 1-105].
- Sotelo, Jorge (2009). *Presentación Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2010-2013*. (p. 9).
- República Dominicana, Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo. (2008). *Plan Estratégico Institucional 2008 – 2012*, vol. 2, República Dominicana, 2008.
- República Dominicana, Secretaría de Estado de Educación. (2008). *Plan Decenal de Educación 2008-2012*, República Dominicana, 2008.
- República Dominicana, Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. (2008). *Plan Decenal de Educación Superior 2008-2012*, República Dominicana, 2008.
- República Dominicana, Instituto de Formación Técnico Profesional (2008). *Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2012: Modalidad Técnico Profesional*, República Dominicana. 2008.
- República Dominicana, Congreso Nacional de la República. (2007). *Decreto 493-07 que aprueba el Reglamento de Aplicación No. 1 para la Ley 498-06*, República Dominicana, 2007.

República Dominicana, Congreso Nacional de la República. (2007). *Decreto 231-07 que establece el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo*, República Dominicana, 2007.

República Dominicana, Congreso Nacional de la República. (2006). *Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública*, República Dominicana, 2006.

República Dominicana, Congreso Nacional de la República. (2006). *Ley 496-06 que crea la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo*, República Dominicana, 2006.

República Dominicana, Secretaría de Estado de Finanzas. (2003). *El Proceso de Formulación Presupuestaria*, República Dominicana, 2003. [El texto es de Aníbal Jorge Sotelo, autor de este trabajo, pp. 1-84].

Cohen, E. y Franco, R. (2006). *El lenguaje de los proyectos. Evaluación de Proyectos Sociales* (pp. 85-108). México: Siglo XXI.

ILPES/CEPAL. *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile, 2005. Serie 45. [El texto es de Bonnefoy, Juan Cristóbal y Armijo, Marianela, autores de este trabajo, p. 57].

Porter, Michael (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (2da. Edición) New York: The Free Press.

Anexos

Anexo i: Tablas de Medición índice de Desempeño del ME

a. Definición de Logros Esperados

Gráfico No. 24
Definición de Logros Esperados

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
1	Definición de los logros esperados					
1.1	Los objetivos están definidos con claridad	2	3	0.67	30	20
1.2	Los objetivos identifican claramente la variable resultado o la variable impacto principal	1	2	0.50	30	15
1.3	El plan establece indicadores de medición de dichas variables	1	2	0.50	25	12.5
1.4	El plan se caracterizan por la complementariedad / competencia entre objetivos	1	2	0.50	15	7.5
		5	9	///	100	55
					Índice	0.55

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 25
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 = Algunos objetivos son vagos y/o ambiguos 1 = Los objetivos, en general, contienen múltiples variables y relaciones de causalidad 2 = Los objetivos tienen un aceptable grado de claridad pero contienen múltiples variables 3 = Todos los objetivos tienen un alto grado de claridad
1.2	0 = No 1 = Parcialmente (algunos objetivos sí y otros no) 2 = Sí, todos
1.3	0 = No 1 = Parcialmente (para algunas variables sí y para otras no) 2 = Sí, para todas
1.4	0 = Los objetivos son competitivos entre sí 1 = Los objetivos son independientes 2 = Algunos objetivos son competitivos

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

b. Productos

Gráfico No. 26
Definición de Productos

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
2	Productos					
2.1	El Plan establece los productos terminales	1	3	0.33	30	10
2.2	Los productos terminales se encuentran adecuadamente formulados	2	2	1.00	30	30
2.3	Los productos terminales tienen implícitos unidades de medida claras	1	2	0.50	20	10
2.4	El Plan establece metas de producción	1	2	0.50	20	10
		5	9	///	100	60
					Índice	0.60

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 27
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 =No 1 =El Plan no contiene explícitamente productos, pero algunos de ellos se encuentran implícitos en resultados o indicadores mal formulados 2 =El Plan contiene productos de manera parcial (no en todas sus áreas) 3 = El Plan contiene productos en todas sus áreas
1.2	0 = Mal 1 = Regular 2 = Bueno
1.3	0 =No 1 =Parcialmente 2 =Sí, todos
1.4	0 =No 1 =Parcialmente (sólo para algunos productos) 2 =Sí, para todos

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

c. Medidas de Regulación

Gráfico No. 28
Definición de Medidas de Regulación

Dimensión		Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
3 Medidas de Políticas						
3.1	El Plan contiene medidas de regulación	1	2	0.50	30	15
3.2	Las medidas de regulación aparecen de manera explícita o implícita	1	2	0.50	20	10
3.3	Las medidas de políticas se encuentran bien formuladas	1	2	0.50	30	15
3.4	Las medidas de regulación y sus consecuencias se encuentran fundamentadas	1	2	0.50	20	10
		4	8	///	100	50
					Índice	0.50

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 29
Escala para la asignación de puntaje

*Ponderación puntaje	
1.1.	0 = No, ninguna 1 = Algunas 2 = Sí, más relevantes
1.2	0 = De manera implícita 1 = Parcialmente (algunas) 2 = De manera explícita
1.3	0 = La formulación es confusa 1 = Algunas se encuentran bien formuladas 2 = Todas se encuentran bien formuladas
1.4	0 = No 1 = Parcialmente (sólo algunas) 2 = Sí, todas

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

d. Mecanismos de Coordinación

Gráfico No. 30
Mecanismos de Coordinación

Dimensión		Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
4 Mecanismos de coordinación						
1.1	El Plan prevé mecanismos de coordinación interinstitucional con otros organismos relacionados	1	2	0.50	50	25
1.2	Los mecanismos de coordinación se encuentran expresados de manera implícita o explícita	1	2	0.50	25	12.5
1.3	Los mecanismos de coordinación se encuentran bien descriptos	1	2	0.50	25	12.5
		3	6	///	100	50
					Índice	0.50

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 31
Escala para la asignación de puntaje

*Ponderación puntaje	
1.1.	0 = No 1 = Algunos 2 = Sí, de manera sistemática
1.2	0 = Todos de manera implícita 1 = Algunos de manera explícita 2 = Todos de manera explícita
1.3	0 = No, sólo enunciados de manera general 1 = Sí, en algunos casos 2 = Sí, siempre

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

e. Escala de Rangos

Gráfico No. 32
Escala General de Rangos (Ranking)

Escala de Rangos	
0,0 -- 0,29 = Muy malo	
0,3 -- 0,49 = Malo	
0,5 -- 0,69 = Medio	
0,7 -- 0,89 = Bueno	
0,9 -- 1 = Muy bueno	

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

Anexo ii: Tablas de medición índice de desempeño del MESCyT

a. Definición de Logros Esperados

Gráfico No. 33
Definición de Logros Esperados

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
1	Definición de los logros esperados					
1.1	Los objetivos están definidos con claridad	2	3	0.33	30	10
1.2	Los objetivos identifican claramente la variable resultado o la variable impacto principal	1	2	0.50	30	15
1.3	El plan establece indicadores de medición de dichas variables	1	2	0.50	25	12.5
1.4	El plan se caracterizan por la complementariedad / competencia entre objetivos	2	2	1.00	15	15
		6	9	///	100	52.5
					Índice	0.63

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 34
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 = Algunos objetivos son vagos y/o ambiguos 1 = Los objetivos, en general, contienen múltiples variables y relaciones de causalidad 2 = Los objetivos tienen un aceptable grado de claridad pero contienen múltiples variables 3 = Todos los objetivos tienen un alto grado de claridad
1.2	0 = No 1 = Parcialmente (algunos objetivos sí y otros no) 2 = Sí, todos
1.3	0 = No 1 = Parcialmente (para algunas variables sí y para otras no) 2 = Sí, para todas
1.4	0 = Los objetivos son competitivos entre sí 1 = Los objetivos son independientes 2 = Algunos objetivos son competitivos

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

b. Productos

Gráfico No. 35
Definición de Productos

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
2	Productos					
2.1	El Plan establece los productos terminales	2	3	0.67	30	20
2.2	Los productos terminales se encuentran adecuadamente formulados	1	2	0.50	30	15
2.3	Los productos terminales tienen implícitos unidades de medida claras	1	2	0.50	20	10
2.4	El Plan establece metas de producción	2	2	1.00	20	20
		6	9	///	100	65
					Índice	0.65

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 36
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 =No 1 =El Plan no contiene explícitamente productos, pero algunos de ellos se encuentran implícitos en resultados o indicadores mal formulados 2 =El Plan contiene productos de manera parcial (no en todas sus áreas) 3 = El Plan contiene productos en todas sus áreas
1.2	0 = Mal 1 = Regular 2 = Bueno
1.3	0 =No 1 =Parcialmente 2 =Sí, todos
1.4	0 =No 1 =Parcialmente (sólo para algunos productos) 2 =Sí, para todos

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

c. Medidas de Regulación

Gráfico No. 37
Definición de Medidas de Regulación

Dimensión		Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
3	Medidas de Políticas					
3.1	El Plan contiene medidas de regulación	1	2	0.50	30	15
3.2	Las medidas de regulación aparecen de manera explícita o implícita	1	2	0.50	20	10
3.3	Las medidas de políticas se encuentran bien formuladas	1	2	0.50	30	15
3.4	Las medidas de regulación y sus consecuencias se encuentran fundamentadas	1	2	0.50	20	10
		4	8	///	100	50
					Índice	0.50

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 38
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 = No, ninguna 1 = Algunas 2 = Sí, más relevantes
1.2	0 = De manera implícita 1 = Parcialmente (algunas) 2 = De manera explícita
1.3	0 = La formulación es confusa 1 = Algunas se encuentran bien formuladas 2 = Todas se encuentran bien formuladas
1.4	0 = No 1 = Parcialmente (sólo algunas) 2 = Sí, todas

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

d. Mecanismos de Coordinación

Gráfico No. 39
Mecanismos de Coordinación

Dimensión		Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
4	Mecanismos de coordinación					
4.1	El Plan prevé mecanismos de coordinación interinstitucional con otros organismos relacionados	2	2	1.00	50	50
4.2	Los mecanismos de coordinación se encuentran expresados de manera implícita o explícita	2	2	1.00	25	25
4.3	Los mecanismos de coordinación se encuentran bien descritos	2	2	1.00	25	25
		6	6	///	100	100
					Índice	1.00

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 40
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
4.1.	0 = No 1 = Algunos 2 = Sí, de manera sistemática
4.2	0 = Todos de manera implícita 1 = Algunos de manera explícita 2 = Todos de manera explícita
4.3	0 = No, sólo enunciados de manera general 1 = Sí, en algunos casos 2 = Sí, siempre

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

e. Escala de Rangos

Gráfico No. 41
Escala de Rangos (Ranking)

Escala de Rangos	
0,0 -- 0,29 = Muy malo	
0,3 -- 0,49 = Malo	
0,5 -- 0,69 = Medio	
0,7 -- 0,89 = Bueno	
0,9 -- 1 = Muy bueno	

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

Anexo iii: Tablas de medición índice de desempeño del INFOTEP

a. Definición de Logros Esperados

Gráfico No. 42
Definición de Logros Esperados

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
1	Definición de los logros esperados					
1.1	Los objetivos están definidos con claridad	1	3	0.33	30	10
1.2	Los objetivos identifican claramente la variable resultado o la variable impacto principal	1	2	0.50	30	15
1.3	El plan establece indicadores de medición de dichas variables	2	2	1.00	25	25
1.4	El plan se caracterizan por la complementariedad / competencia entre objetivos	2	2	1.00	15	15
		6	9	///	100	65
					Índice	0.65

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 43
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 = Algunos objetivos son vagos y/o ambiguos 1 = Los objetivos, en general, contienen múltiples variables y relaciones de causalidad 2 = Los objetivos tienen un aceptable grado de claridad pero contienen múltiples variables 3 = Todos los objetivos tienen un alto grado de claridad
1.2	0 = No 1 = Parcialmente (algunos objetivos sí y otros no) 2 = Sí, todos
1.3	0 = No 1 = Parcialmente (para algunas variables sí y para otras no) 2 = Sí, para todas
1.4	0 = Los objetivos son competitivos entre sí 1 = Los objetivos son independientes 2 = Algunos objetivos son competitivos

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

b. Productos

Gráfico No. 44
Definición de Productos

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
2	Productos					
2.1	El Plan establece los productos terminales	1	3	0.33	30	10
2.2	Los productos terminales se encuentran adecuadamente formulados	1	2	0.50	30	15
2.3	Los productos terminales tienen implícitos unidades de medida claras	1	2	0.50	20	10
2.4	El Plan establece metas de producción	2	2	1.00	20	20
		5	9	///	100	55
					Índice	0.55

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 45
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 =No 1 =El Plan no contiene explícitamente productos, pero algunos de ellos se encuentran implícitos en resultados o indicadores mal formulados 2 =El Plan contiene productos de manera parcial (no en todas sus áreas) 3 = El Plan contiene productos en todas sus áreas
1.2	0 = Mal 1 = Regular 2 = Bueno
1.3	0 =No 1 =Parcialmente 2 =Sí, todos
1.4	0 =No 1 =Parcialmente (sólo para algunos productos) 2 =Sí, para todos

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

c. Medidas de Regulación

Gráfico No. 46
Definición de Medidas de Regulación

	Dimensión	Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
3	Medidas de Políticas					
3.1	El Plan contiene medidas de regulación	1	2	0.50	30	15
3.2	Las medidas de regulación aparecen de manera explícita o implícita	1	2	0.50	20	10
3.3	Las medidas de políticas se encuentran bien formuladas	1	2	0.50	30	15
3.4	Las medidas de regulación y sus consecuencias se encuentran fundamentadas	1	2	0.50	20	10
		4	8	///	100	50
					Índice	0.50

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 47
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 = No, ninguna 1 = Algunas 2 = Sí, más relevantes
1.2	0 = De manera implícita 1 = Parcialmente (algunas) 2 = De manera explícita
1.3	0 = La formulación es confusa 1 = Algunas se encuentran bien formuladas 2 = Todas se encuentran bien formuladas
1.4	0 = No 1 = Parcialmente (sólo algunas) 2 = Sí, todas

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

d. Mecanismos de Coordinación

Gráfico No. 48
Mecanismos de Coordinación

Dimensión		Valor	Puntaje máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso relativo	Performance
4	Mecanismos de coordinación					
1.1	El Plan prevé mecanismos de coordinación interinstitucional con otros organismos relacionados	2	2	1.00	50	50
1.2	Los mecanismos de coordinación se encuentran expresados de manera implícita o explícita	1	2	0.50	25	12.5
1.3	Los mecanismos de coordinación se encuentran bien descritos	1	2	0.50	25	12.5
		4	6	///	100	75
					Índice	0.75

Fuente: elaboración propia en base a este análisis

Gráfico No. 49
Escala para la asignación de puntaje

	*Ponderación puntaje
1.1.	0 = No 1 = Algunos 2 = Sí, de manera sistemática
1.2	0 = Todos de manera implícita 1 = Algunos de manera explícita 2 = Todos de manera explícita
1.3	0 = No, sólo enunciados de manera general 1 = Sí, en algunos casos 2 = Sí, siempre

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)

e. Escala de Rangos

Gráfico No. 50
Escala de Rangos (Ranking)

Rangos	
0,0 -- 0,29 = Muy malo	
0,3 -- 0,49 = Malo	
0,5 -- 0,69 = Medio	
0,7 -- 0,89 = Bueno	
0,9 -- 1 = Muy bueno	

Fuente: Sotelo, Jorge (2011)