



PARTICIPACIÓN
CIUDADANA
movimiento cívico no partidista



Unión Europea

Cumplimiento de la Ley Orgánica de la Administración Pública No. 247-12

Cumplimiento de la Ley Orgánica
de la Administración Pública No. 247-12



CUMPLIMIENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NO. 247-12

LORGIA GRULLÓN SANTOS
Consultora

Santo Domingo, D.N.
Mayo 2022



Calle Wenceslao Álvarez #8, Zona Universitaria, Santo Domingo, D.N.
República Dominicana
☎ (809) 685-6200
✉ info@pciudadana.org
🌐 pciudadana.org

Título:
CUMPLIMIENTO DE LA LEY ORGÁNICA
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NO. 247-12

Consultora:
Lorgia Grullón Santos

Diseño y Diagramación:
Jesús Alberto de la Cruz

ISBN: 978-9945-9291-8-8

Impreso en República Dominicana
Editora Búho, S.R.L.

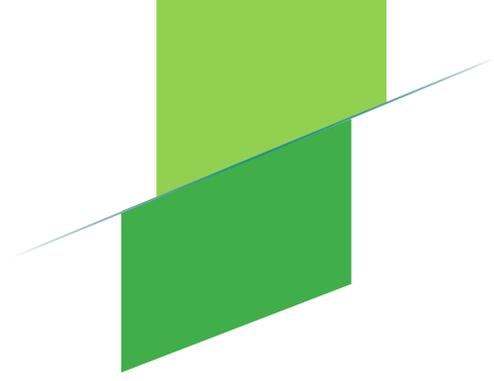
El contenido de la presente publicación es responsabilidad exclusiva de Participación Ciudadana y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Santo Domingo, República Dominicana.

Índice

1. Resumen	9
2. Antecedentes	13
3. Marco teórico	17
4. Objetivo general del estudio	19
5. Aspectos Metodológicos	21
5.1. Población y muestra	21
5.2. Instrumentos de medición	22
5.3. Procedimiento	24
5.3.1 <i>Levantamiento de información</i>	24
5.3.2 <i>Procesamiento de datos</i>	24
6. Breve presentación de las instituciones estudiadas	27
6.1. Instituto Nacional de Administración Pública	27
6.2. Ministerio de Administración Pública	27
6.3. Ministerio de Interior y Policía	28
6.4. Ministerio de la Mujer	29
7. Resultados / hallazgos	31
7.1. Resultados Auto-Evaluación Instituciones	31

7.1.1.	<i>Nivel de cumplimiento de los principios de la Ley 247-12</i>	31
7.1.2.	<i>Nivel de cumplimiento Ley 1-12 END</i>	44
7.2.1.	<i>Percepción nivel de cumplimiento con los principios de la Ley 247-12</i>	48
7.2.1.	<i>Percepción nivel de cumplimiento con lo establecido en la END</i>	53
8.	Análisis comparativo de resultados	55
8.1	Ley 247-12	55
8.2.	Ley 1-12 END	60
9.	Propuesta sistema de seguimiento	63
10.	Conclusiones	65
11.	Recomendaciones	69



1. Resumen

En un esfuerzo por apoyar los procesos de mejora en la calidad de los servicios que ofrece la administración pública, el movimiento no partidista Participación Ciudadana realizó un análisis sobre los servicios ofrecidos en 4 instituciones priorizadas, lo que resultó en la elaboración del presente documento, el cual contiene toda la información relacionada con el proceso de investigación sobre el grado de cumplimiento que están observando dichos organismos de la administración pública dominicana sobre la Ley 247-12 Orgánica de la Administración Pública y la 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Para el referido estudio, fueron diseñados tres (3) instrumentos de medición contentivos de indicadores formulados con base en los 17 principios fundamentales establecidos en la referida Ley y en la Estrategia Nacional de Desarrollo, concretamente en su objetivo 1, eje estratégico 1, mismos que están específicamente relacionados con la calidad de los servicios provistos desde la administración pública. Las organizaciones fueron evaluadas desde diferentes ámbitos: Primero, se realizó una auto-evaluación sobre qué tanto incorporan los principios de estas normativas en sus ejercicios de planificación estratégica y operativa y, en segundo lugar, una valoración desde la óptica de quienes son objeto de sus servicios.

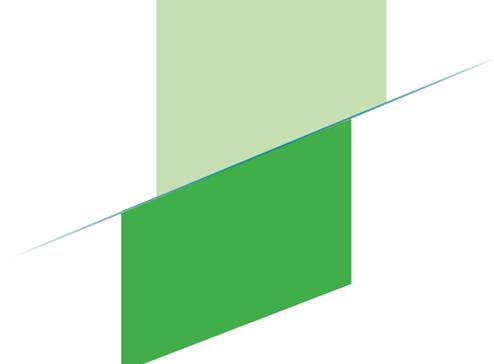
A propósito de que dos (2) de las cuatro (4) instituciones elegidas (INAP y MAP) asumen sus responsabilidades frente a otros organismos públicos, cinco (5) de estos usuarios institucionales fueron seleccionados para evaluar ambas organizaciones, mediante entrevistas realizadas a los directivos de sus áreas de Planificación. Mientras, diez (10) ciudadanos/as usuarios/as de los servicios del Ministerio de Interior y Policía y el Ministerio de la Mujer -también incluidas en la muestra- fueron consultados/as, de manera presencial, en sus respectivas áreas de servicios.

En general, los resultados dan cuenta de un conocimiento pleno -por parte de las instituciones- de la importancia y obligatoriedad de considerar la Ley 247-12 en sus planes, lo que se refleja en la alta calificación otorgada a los indicadores evaluados ($\geq 91.67\%$), aunque ésta puntuación disminuye cuando se trata de la 1-12 (END), en la que solo el MIP se valora con 84.5%, mientras el INAP y MAP se quedan en 72.86, siendo el indicador con menor valoración el relacionado con la participación social y el derecho de las personas.

Siendo también conocedores de las normas, los usuarios institucionales otorgaron puntuaciones de 70.4 y 68.8% al INAP y al MAP, siendo muy críticos en aspectos claves, como: rendición de cuentas, transparencia, participación social y uso de tecnologías, para el MAP, mientras el INAP fue mínimamente valorado -además de éstos- en cuanto al conocimiento de las normativas y procedimientos por parte de los usuarios y la nula participación que les permiten en relación con el diseño y efectividad de sus políticas, principio en el que -precisamente- solo INAP se autoevaluó con la puntuación máxima.

Las evaluaciones aportadas por los/as ciudadanos/as, orientadas a acciones alineadas con esos principios dan cuenta de que parte de éstos carecen de conocimientos relativos a: la misión (a excepción

del MIMUJER), la carta compromiso y de información clave acerca de estas organizaciones, lo que permite identificar una gran oportunidad de mejora, no solo para las instituciones abarcadas en el estudio, sino para todas las del sector público en el país.



2. Antecedentes

Como parte del proyecto “Acción ciudadana por una administración pública inclusiva que garantice los derechos humanos” que desarrolla Participación Ciudadana junto a otras tres instituciones, se plantea el objetivo de “Contribuir a la corresponsabilidad, transparencia y participación entre la administración pública y la sociedad civil para garantizar derechos, generar inclusión de género y mejorar la calidad de los servicios públicos”; todo ello enfocado al “fortalecimiento de la gobernanza democrática social y la modernización del Estado”.

Dentro de estos objetivos, se ha establecido como componente fundamental, el impulso a la corresponsabilidad de la gestión de la administración pública, mediante el acompañamiento a las instituciones para la toma de decisiones que conduzcan a la mejora de los servicios que reciben los ciudadanos/as, proveyendo espacios de intercambio de información y articulación para apoyar la labor del Observatorio de calidad de los servicios públicos que impulsa el Ministerio de Administración Pública. La estrategia de intervención del referido proyecto contempla el abordaje de cuatro (4) estrategias de acción, cada una con un resultado específico definido, enunciados de manera resumida a continuación:

- (1) Promover la veeduría de la ciudadanía sobre los procesos de profesionalización de los-as servidores-as públicos-as;

- (2) Mejorar los mecanismos de seguimiento ciudadano a la calidad de los servicios públicos, fortaleciendo las herramientas y los procesos de monitoreo o seguimiento ciudadano a la administración pública:
- (3) Fortalecer la relación Estado-sociedad en el proceso de reforma de la administración pública, creando y ampliando los canales de diálogo transparentes entre el Estado y ciudadanía y
- (4) Impulsar la inclusión del enfoque de género en el proceso de reforma de la administración y las políticas públicas.

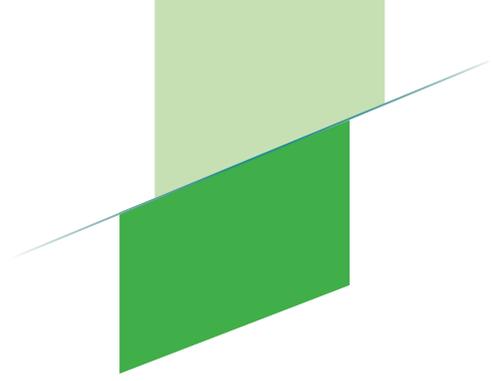
Para el logro del resultado 2, se plantea el fortalecimiento de sistemas de monitoreo o seguimiento ciudadano a la implementación de políticas públicas orientadas a una administración pública inclusiva, eficiente y garantista de sus derechos.

Respondiendo a esta línea de trabajo, se determinó la realización de este estudio que está orientado a medir el grado de cumplimiento de la Ley Orgánica de la Administración Pública No 247-12, la cual tiene por objeto “concretizar los principios rectores y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública, así como las normas relativas al ejercicio de la función administrativa por parte de los órganos y entes que conforman la administración pública del estado”, entendiéndose por función administrativa toda misión, competencia o actividad de interés general que es otorgada con el fin de gestionar políticas públicas o suministrar servicios públicos.

Aunque no se cuenta con datos concretos y confiables provenientes de investigaciones al respecto, se percibe una desconexión de la administración pública con la población que es objeto de sus

servicios, como resultado del desconocimiento -por parte de la ciudadanía- del tipo de servicio que debe recibir, los procedimientos para accederlos y, sobre todo, de sus derechos respecto a los estándares de calidad que deben esperar al recibirlos.

En ese orden, con el presente estudio se pretende establecer el estado actual de ese compromiso con la calidad por parte de los organismos públicos, concretizado desde su planificación estratégica. En este caso, se mide -en ese ejercicio de planificación institucional- la observancia de los principios de la Ley 247-12 Orgánica de la Administración Pública y los ítems de la Estrategia Nacional de Desarrollo (Ley 1-12), relacionados con estos mismos requerimientos.



3. Marco teórico

De manera concreta, la Ley Orgánica de Administración Pública 247-12 comprende 17 principios fundamentales que regulan la organización y funcionamiento de la administración pública en la República Dominicana, estableciendo disposiciones aplicables a todos los entes y órganos bajo dependencia del poder ejecutivo: administración pública central, desconcentrada y organismos autónomos y descentralizados.

En el artículo 5, la ley rescata como tarea fundamental de todo integrante de la organización administrativa participar de las funciones esenciales del Estado con el fin de procurar que el desarrollo humano y la calidad de vida de toda persona corresponda a los supuestos que exige su dignidad como ser humano.

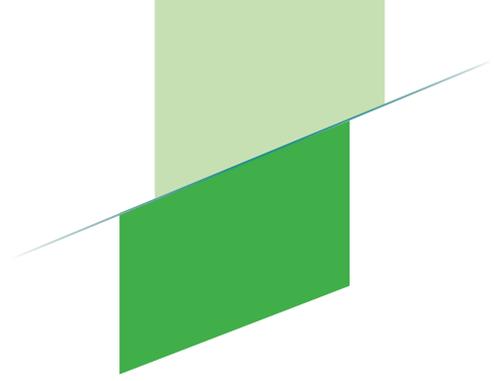
De su lado, la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) constituye el resultado de consulta y concertación entre expertos nacionales e internacionales, así como diversos sectores y grupos de la vida nacional, con el objetivo de definir los objetivos del país para el año 2030 y las mejores vías para lograrlo. Dentro de sus planteamientos, establece cambios fundamentales en la forma de conducción del Estado.

Específicamente, en el objetivo 1 del eje estratégico 1, esta ley refiere la incorporación de algunos temas en el proceso de formulación

de los planes, además de metas relacionadas con el fortalecimiento institucional a la que cada organización debe contribuir desde su gestión particular. De ahí que se ha considerado un valor agregado incluir estos indicadores como parte de la evaluación del cumplimiento de la Ley 247-12.

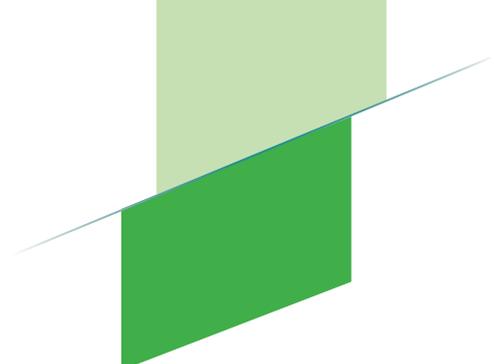
Vistas ambas normativas, el planteamiento de partida del estudio fue la necesidad de indagar qué tanto la organización evaluada ha considerado los aspectos claves de las mismas para introducirlos en su planificación estratégica y operativa, siendo este el único modo de garantizar su sistematización y permanente observancia en el quehacer organizacional del sector público, ya que -de esta manera- formarán parte del permanente monitoreo en los procesos de seguimiento y evaluación institucional. Se evitaría entonces que queden solo como declaraciones de buena voluntad que eventualmente pudieran contemplarse, pero sin el rigor requerido para el cumplimiento de una normativa.

A los fines del estudio, se definieron indicadores de cumplimiento extraídos de 16 principios de la Ley 247-12, así como de objetivos consensuados en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), relativos al fortalecimiento institucional, particularmente en el objetivo específico 1.1.1, del objetivo 1 (Eje estratégico 1), todos detallados en el capítulo 7, destinado a resultados.



4. Objetivo general del estudio

Para fines del estudio, se ha establecido como objetivo general: “Medir el nivel de cumplimiento de la Ley Orgánica de la Administración Pública No. 247-12, haciendo énfasis en la organización y funcionamiento de la administración pública, gobierno abierto, gobierno electrónico y la mejora en la calidad de los servicios públicos a partir de esta normativa, y tomando en cuenta lo que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo”.



5. Aspectos Metodológicos

5.1. Población y muestra

El estudio, está orientado al sector público del país, toma como muestra las siguientes instituciones:

1. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
2. Ministerio de Administración Pública (MAP).
3. Ministerio de Interior y Policía (MIP).
4. Ministerio de la Mujer (MIMUJER).

En cada una de éstas se aplicó el cuestionario elaborado para auto-evaluación, con el que se valoró el grado en que la organización está considerando estas normas en su ejercicio de planificación, por lo que la consulta se dirige a la persona responsable del área de planificación, a quien corresponde conducir dicho proceso.

Para la medición de la percepción de los usuarios, fue seleccionada la siguiente muestra:

- **Cinco (5) organismos públicos**, usuarios de los servicios del INAP, escogidos- de una lista de aquellos que accedieron a sus servicios en el último año. Para el MAP, fueron seleccionados al azar, ya que todo estos son sus clientes permanentes como organismo rector de la administración pública en el país.

- **Diez (10) personas, usuarios/as individuales** de los servicios de MIMUJER y del MIP, contactados/as de manera presencial en sus respectivas áreas de servicio, previa coordinación con las autoridades competentes.

5.2. Instrumentos de medición

Luego de una revisión exhaustiva de las normativas cuyo grado de cumplimiento debería evaluarse, y en concordancia con los objetivos del estudio, se establecieron indicadores que sirvieran para medir si las instituciones están tomando en consideración estas regulaciones como parte de su quehacer organizacional.

Para realizar la evaluación de la Ley 247-12, fueron formulados indicadores con base en 16 de sus 17 principios fundamentales sobre la organización y funcionamiento de la administración pública, a saber: (1) Principio de unidad de la administración pública, (2) de juridicidad, (3) de lealtad institucional, (4) de coordinación y colaboración, (5) de funcionamiento planificado y evaluación del desempeño y de los resultados, (6) de eficacia de la actividad administrativa, (7) de eficiencia de la actividad administrativa, (8) de racionalidad, (10) de rendición de cuentas, (11) de transparencia, (12) de publicidad, (13) de participación en las políticas públicas, (14) de competencia, (15) de jerarquía, (16) de simplicidad y cercanía organizativa a los particulares y (17) de responsabilidad civil y penal. Para ilustración del lector, éstos son definidos en el capítulo 7 dedicado a los resultados, específicamente en el acápite 7.1.1. (Se excluyó el principio 9 “*De responsabilidad fiscal de la organización*”, referente a la capacidad para crear nuevos entes y órganos en la administración pública, lo que solo compete al más alto nivel del estado).

De igual forma, para la evaluación sobre la observancia de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) se formularon indicadores extraídos de los postulados de su eje estratégico 1, que propone: *“Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local”*, por contener los principios relacionados con el objeto de la investigación. Estos indicadores son también explicados en el punto 7.2.1, dentro del capítulo 7 de Resultados.

Los instrumentos de medición fueron diseñados y aplicados atendiendo a la normativa y teniendo en consideración la población objeto del estudio. El primero (**FI.1**) sirve para que los representantes de las instituciones se auto-evalúen respecto a qué tanto sus planes estratégicos y operativos contienen acciones concretas derivadas de la Ley 247-12 y el segundo (**FI.2**) está orientado a la misma medición, pero referida a la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

Ambos formularios se encuentran en el **anexo 1** del presente informe, junto al diseñado para evaluar la percepción de los usuarios sobre acciones o atributos específicos del servicio que resulten de la adopción de las mismas normativas por parte de la organización (Formulario de Consulta a Usuarios - **FCU**), instrumento único diseñado para medir esa percepción, a pesar de la clasificación realizada según el tipo de usuario, a saber:

- (1) Usuarios institucionales (Los que acceden a los servicios ofrecidos por el MAP y el INAP en el ejercicio de sus funciones de asesoría y apoyo a otras instituciones gubernamentales) y
- (2) Ciudadanos/usuarios individuales: (Que acceden a los servicios de los ministerios de la Mujer y de Interior y Policía en sus gestiones personales).

5.3. Procedimiento

5.3.1 Levantamiento de información

Para el levantamiento de la información institucional, fueron entrevistados los responsables de las áreas de Planificación de las instituciones abarcadas, mientras que la consulta a ciudadanos-usuarios se llevó a cabo en áreas de servicio a usuarios (MIMUJER y MIP) o a responsables de Recursos Humanos (En los casos del INAP y el MAP, cuyo usuario es institucional).

5.3.2 Procesamiento de datos

Dado que los ítems orientados a la medición de principios de la Ley Orgánica 247-12 (**Formulario FI1**) solo buscan comprobar si éstos fueron contemplados o no en la planificación estratégica de las instituciones abordadas, las respuestas fueron calificadas con 1 (Cumple) y 0 (No cumple) obteniendo una puntuación producto de una sumatoria simple, siendo veinticuatro (24) la máxima puntuación a obtener (Algunos contienen más de un indicador).

En el formulario **FI2**, en cambio, se estableció una escala de 1 a 5 para calificar qué tanto la organización está contemplando los principios seleccionados de la END. Aquí la puntuación máxima a obtener por una institución es de 70. Mientras, en el instrumento utilizado para medir la satisfacción de los usuarios se estableció una puntuación máxima de 50, con base en diecinueve (19) preguntas tipo “Cumple/No cumple, seis (6) con escalas de 1 a 5 y una con valor 0-2.

En el *anexo 1* se encuentran los tres (3) instrumentos referidos, mientras la plantilla de corrección para cada uno de ellos aparece en el *anexo 2*, siendo el *anexo 3* la herramienta “Consolidación de

resultados”, la cual facilita la revisión de resultados en las diferentes muestras, así como su comparación y análisis. El documento contentivo de las instrucciones para el procesamiento de las respuestas (“Instructivo uso de herramientas”) es el ***anexo 5***. Específicamente, las informaciones relativas a los resultados del presente estudio han sido registradas -utilizando esta herramienta- en el ***anexo 10***.

6. Breve presentación de las instituciones estudiadas

6.1. Instituto Nacional de Administración Pública

Adscrita al Ministerio de Administración Pública (MAP), es la institución a cargo –según lo dispone su misión organizacional- de la profesionalización del servidor público, mediante el desarrollo de sus competencias y fomento de sus habilidades sociales.

Ya que sus servicios son ofrecidos a través de las áreas de Recursos Humanos del sector público, éstas se convierten en un usuario de naturaleza institucional, por lo que –para fines del estudio, fueron abordadas cinco (5) organizaciones cuyos servidores han sido capacitados por el INAP en los últimos doce (12) meses.

6.2. Ministerio de Administración Pública

Siendo el organismo responsable por el fortalecimiento, la innovación y modernización de la Administración Pública, asume la naturaleza de rectoría de los servicios que se ofrece al ciudadano desde todas las instancias que conforman esta administración, por lo que sus servicios van orientados a las organizaciones públicas como soporte a la gestión de los Recursos Humanos, asegurando la estricta aplicación de la Ley 41-08. Es por esta razón que –para

fin del estudio- se han considerado cinco (5) instituciones, como usuarios o clientes de sus servicios, que son ofrecidos a través de sus áreas de Recursos Humanos y Planificación.

6.3 Ministerio de Interior y Policía

El MIP ofrece cuatro (4) macro servicios principales a la ciudadanía, relacionados con su misión organizacional, a saber:

- Jurídicos (Registro de declaración de propósito / Certificación de registro para publicación de periódicos, revistas y boletines, Certificación de vida y costumbre, Permiso para depositar ofrendas florales en el altar de la patria, Certificación de fijación de domicilio de sociedad extranjera en república dominicana, Uso de vía pública);
- Naturalización (Certificado de Nacionalidad y No Nacionalidad, Naturalización);
- Armas de fuego (Emisión y certificación de licencias de tenencia y porte para personas físicas y jurídicas);
- Naturalización y Control de Explosivos y Fuegos Artificiales (Solicitud permiso de fuegos artificiales y para importación de químicos y productos pirotécnicos).

Para fines de la aplicación de la encuesta, se seleccionó el servicio de Armas de fuego, debido a su alta demanda por parte de personas independientes y de compañías.

6.4. Ministerio de la Mujer

Teniendo como Misión “Definir y liderar la ejecución de políticas públicas, planes y programas que contribuyan a la igualdad y la equidad de género y al pleno ejercicio de la ciudadanía de las mujeres”, este ministerio ofrece los siguientes servicios:

- Sensibilización, capacitación y formación integral;
- Asesoría legal
- Asistencia a emergencias;
- Asesoría y terapia psicológica;

Las diez (10) usuarias consultadas para la investigación fueron abordadas en las áreas correspondientes a los dos primeros servicios de la lista.

Como aspecto a destacar, el Plan Estratégico Institucional (PEI) vigente en esta institución -del período 2015-2020- fue la referencia para esta autoevaluación. Al momento del estudio aún estaba en elaboración el plan correspondiente al presente quinquenio.

Aunque se refiere como guía de actuación para el presente período el *Plan Estratégico por una Vida Libre de Violencia para las Mujeres*, siendo este organismo clave dentro de dicho plan, a nuestro entender, éste no sustituye el Plan Estratégico Institucional, ya que no abarca todos los aspectos de gestión a ser recogidos en ese ejercicio estratégico.

7. Resultados / hallazgos

7.1. Resultados Auto-Evaluación Instituciones

7.1.1. Nivel de cumplimiento de los principios de la Ley 247-12

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada por las organizaciones en relación con el nivel de aplicación de los principios de la Ley (definidos al inicio de cada tabla), con base en una calificación correspondiente a Si cumple (1) o No cumple (0).

7.1.1.1. Principio de unidad de la Administración Pública

Todos los entes y órganos que ejerzan una función administrativa estarán regidos en el cumplimiento de su misión por el principio de unidad de la Administración Pública.

Este principio Incluye determinar las condiciones y normas esenciales de organización y funcionamiento de los servicios públicos para garantizar la protección del interés general y de los derechos de las personas.

Tabla No. 1. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO-MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La Organización cuenta con un plan estratégico y planes operativos alineados con su misión organizacional.	1	1	1	1	1
La organización ha asegurado que esta planificación refleja el interés general y los derechos de las personas.	1	1	1	1	1

En la tabla 1, se puede observar que todas las instituciones se autoevaluaron con una puntuación de 1, lo que indica que cuentan con planes estratégicos y operativos alineados con la misión organizacional y que esta planificación toma en cuenta los derechos de las personas.

7.1.1.2. Principio de juridicidad

La Administración Pública se organiza y actúa de conformidad con el principio de juridicidad, por el cual la asignación, distribución y ejecución de las competencias de los entes y órganos administrativos se sujeta a lo dispuesto por la Constitución, las leyes y los reglamentos dictados formal y previamente conforme al derecho.

Tabla No. 2. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO-MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La organización asegura, mediante su planificación, la ejecución de todas las competencias que le han sido asignadas por Ley.	1	1	1	1	1

Según los resultados, arrojados en relación a este principio las instituciones analizadas entienden que su accionar es consecuente con todas las competencias establecidas por la ley.

7.1.1.3. Principio de lealtad institucional

Establece que, los entes y órganos que conforman la Administración Pública actúan y se relacionan de acuerdo con el principio de lealtad institucional y, en consecuencia: (i) respetarán el ejercicio legítimo de las competencias de otros órganos y entes administrativos.

Tabla No. 3. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO-MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
Está correctamente definido el ámbito de acción de la organización respecto a otras instituciones con intereses públicos relacionados con sus competencias.	1	1	1	1	1
Se mantiene el intercambio de información permanente con esos órganos con los que –por su naturaleza similar o relacionada- es necesario establecer limitaciones para el cumplimiento de la Ley.	1	1	1	1	1

Los resultados muestran que el INAP, el MAP, el MIP y el MIMUJER entienden que el ámbito de acción de cada una está claramente definido y que, además, se realizan los intercambios de información necesarios con los organismos cuya naturaleza sea similar o relacionada.

7.1.1.4. Principios de coordinación y colaboración

Las actividades que desarrollen los entes y órganos de la Administración Pública estarán orientadas al logro de los fines y objetivos de la República, para lo cual coordinarán su actuación bajo el principio de unidad de la Administración Pública.

Tabla No. 4. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PROME- DIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
En caso necesario, la organización dispone de la posibilidad de coordinar acciones inter-institucionales para simplificar los trámites del servicio a los ciudadanos.	1	1	1	1	1

En función de este principio las instituciones alegan que disponen de la posibilidad de coordinar acciones interinstitucionales a los fines de simplificar los trámites cuando sea necesario para que los ciudadanos accedan a un buen servicio.

7.1.1.5. Principio de funcionamiento planificado y evaluación del desempeño y de los resultados

El funcionamiento de los entes y órganos que conforman la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos u operativos y a los convenios de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Tabla No. 5. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PROME- DIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La organización cuenta con mecanismos para asegurar que su funcionamiento está específicamente sujeto a lo establecido en su PE y planes operativos.	1	1	1	1	1
La organización tiene establecido su convenio de gestión y se ha sometido al proceso de evaluación del desempeño institucional del MAP.	1	0	1	1	0.75

Según la información otorgada, todas las instituciones informan contar con mecanismos que aseguran que su funcionamiento se encuentra sujeto a los planes estratégicos y operativos; en lo relacionado con los convenios de gestión y evaluación de desempeño institucional del MAP, las instituciones INAP, MIP y MIMUJER afirman cumplimiento.

En este punto, es importante aclarar la diferencia entre el MAP, como organismo rector y como institución del servicio público, sujeto a las mismas normativas y estándares de cumplimiento establecidos. La respuesta a este indicador revela que este ministerio no ha formalizado su convenio de gestión y, como consecuencia, se ha sometido al proceso de evaluación cuyo cumplimiento -mediante su gestión rectora- le toca observar y evaluar.

7.1.1.6 Principio de eficacia de la actividad administrativa

Indica que la actividad de los entes y órganos de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y convenios de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por el o la presidente de la

República. La Administración Pública debe garantizar la efectividad de los servicios públicos y otras actividades de interés general, en especial su cobertura universal, continua y de calidad.

Tabla No. 6. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PROME- DIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
Se asegura el cumplimiento de las metas y objetivos fijados en las normas, planes y convenios de gestión y que éstas se realizan en los plazos establecidos.	1	1	1	1	1
Mediante el proceso de PEI, la organización asegura la alineación de las actividades de las unidades administrativas, sustantivas y de apoyo, con la misión organizacional.	1	1	1	1	1

Las 4 instituciones se otorgaron una calificación de 1 en todos los indicadores medidos en este apartado, lo que significa que -atendiendo a su evaluación- cumplen las metas y objetivos fijados en los plazos establecidos y que, además, que aseguran la alineación de las actividades de las mismas con sus respectivas misiones.

7.1.1.7. Principio de eficiencia de la actividad administrativa

Este se refiere a que la asignación de recursos a los entes y órganos de la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos. El funcionamiento de la Administración Pública propenderá a la utilización racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios.

Tabla No. 7. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La organización asegura la utilización racional de recursos humanos, materiales y presupuestarios, ajustándolos estrictamente a los requerimientos del funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos.	1	1	1	1	1

Con relación a este principio todas las organizaciones se autoevaluaron con un 1, lo que indica que aseguran un uso racional de los recursos y, por lo tanto, cumplen con el criterio de eficiencia fijado en la Ley.

7.1.1.8. Principio de racionalidad

El principio establece que el tamaño y la estructura organizativa interna de los entes y órganos de la Administración Pública serán proporcionales y consistentes con los fines y propósitos que les han sido asignados. Las formas organizativas que adopte la Administración Pública serán las necesarias para el cumplimiento de sus metas y objetivos y propenderán a la utilización racional de los recursos del Estado.

Tabla No. 8. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
En el diseño de la estructura organizativa se ha asegurado que ésta sea la necesaria para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.	1	1	1	1	1
La estructura organizativa ha sido debidamente sometida y aprobada por el Ministerio de Administración Pública.	1	1	1	1	1

En la tabla 8 se observa que las instituciones afirman que el diseño de su estructura organizativa es la adecuada para alcanzar las metas y objetivos que persiguen y, adicionalmente, que ha sido debidamente sometida y aprobada por el MAP.

7.1.1.9. Principio de rendición de cuentas

Establece que, el ejercicio de toda autoridad o función administrativa supone la obligación de las autoridades o funcionarios de la Administración Pública de rendir cuentas por su actuación en los términos y condiciones que determine la ley. Al respecto las instituciones evaluadas indican cumplir con los procedimientos en concordancia con lo fijado por Ley.

Tabla No. 9. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La organización asegura la rendición de cuentas por sus actuaciones en los términos que establece la Ley.	1	1	1	1	1

Respecto a la rendición de cuentas, las instituciones evaluadas indican también, cumplir con los procedimientos, en concordancia con lo establecido por la Ley.

7.1.1.10. Principio de transparencia

Según este, las personas tienen el derecho de ser informados de manera oportuna, amplia y veraz sobre la actividad administrativa y los resultados de la gestión pública. En consecuencia, los entes públicos establecerán sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de que se pueda ejercer el control social sobre la gestión pública.

Tabla No. 10. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PROME- DIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
Se suministra información veraz y oportuna a la población sobre sus actividades, para facilitar el ejercicio del control social sobre la gestión pública.	1	1	1	1	1
Está permanentemente actualizada y a disposición de las personas, la información relevante para los interesados (grupos de interés)	1	1	1	1	1
Dispone de guías informativas actualizadas sobre procedimientos administrativos y la prestación de sus servicios.	1	1	1	1	1

Para evaluar este principio se construyeron 3 indicadores dirigidos a calificar la veracidad, oportunidad y actualización de la información, así como su disponibilidad y relevancia para las personas y su ejercicio de control social sobre la gestión pública. Adicionalmente, la disponibilidad y actualización sobre sus procedimientos administrativos para los usuarios de cada una de las instituciones evaluadas, las cuales informaron -en su totalidad- cumplir con todos los indicadores.

7.1.1.11. Principio de publicidad

Indica que, la actividad y actuación de los entes y órganos administrativos es pública, con excepción de las limitaciones dispuestas en la ley para preservar el interés público, la seguridad nacional o proteger los derechos y garantías de las personas.

Tabla No. 11. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
Se promueven ampliamente los contenidos y fundamentos de las decisiones adoptadas, así como los reglamentos, resoluciones o actos administrativos de carácter normativo o general, mediante los medios que determina la Ley 200-04 de Libre Acceso a la Información.	1	1	1	1	1

Según las respuestas del INAP, del MAP, del MIP y del MIMUJER, éstas promueven ampliamente los contenidos y fundamentos de las decisiones adoptadas, las normativas y las informaciones generales.

7.1.1.12. Principio de participación en las políticas públicas

Establece que, las personas tienen el derecho de participar, de conformidad con la ley, en los procedimientos, medios e instancias establecidos para el diseño, la ejecución, seguimiento, evaluación y control de las políticas públicas a cargo de la Administración Pública.

Tabla No. 12. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La organización asegura que los interesados (empleados y usuarios) participen en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas a su cargo.	1	0	0	0	0.25
Se realizan las consultas a personas u organizaciones sobre su gestión o sobre sus políticas y normas regulatorias.	1	0	1	0	0.5

Como se observa en la tabla 12, de las instituciones autoevaluadas, solo el INAP informa asegurar a los interesados una participación

en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas a su cargo, por lo que la calificación promedio fue de 0.25. En cuanto al indicador que mide si se consultan a las personas y organizaciones sobre su gestión, políticas y normas reguladoras, tanto el INAP como el MIP respondieron que cumplen, mientras el MAP y MIMUJER reconocen no cumplir con esta disposición, resultando un promedio de 0.5 para este indicador.

7.1.1.13. Principio de competencia.

El principio establece que, toda competencia otorgada a los entes y órganos que conforman la Administración Pública comprende una facultad de actuar y una obligación de ejercerla bajo las condiciones, límites y procedimientos establecidos legalmente. La competencia será irrenunciable, indelegable e improrrogable, salvo los casos de delegación y avocación.

Tabla No. 13. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PROME- DIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La institución realiza las acciones pertinentes para asegurar que cumple con todas las obligaciones (competencias) que le han sido establecidas legalmente.	1	1	1	1	1

La autoevaluación de las organizaciones, indican que realizan las acciones pertinentes para asegurarse de cumplir con las obligaciones y competencias que la ley les concede.

7.1.1.14. Principio de jerarquía

Los órganos de las Administración Pública estarán jerárquicamente ordenados y relacionados de conformidad con la distribución

vertical de atribuciones en niveles organizativos. Los órganos de inferior jerarquía estarán sometidos a la dirección, supervisión y control de los órganos superiores de la Administración Pública con competencia en la materia respectiva.

Tabla No. 14. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
Está claramente establecido en la organización el principio de jerarquía y/o subordinación respecto a otros órganos de nivel superior o inferior.	1	1	1	1	1

Al preguntar a las instituciones sobre el principio de jerarquía, todas las encuestadas respondieron que se encuentra claramente establecido con respecto a las demás instituciones, ya sean de orden superior o inferior.

7.1.1.15. Principio de simplicidad y cercanía organizativa a los particulares

El principio dice que, la Administración Pública perseguirá la simplicidad institucional en su estructura organizativa, asignación de competencias, adscripciones administrativas y relaciones interorgánicas e intersubjetivas. La estructura organizativa preverá la comprensión, acceso, cercanía y participación de los particulares de manera que les permitan resolver sus asuntos, ser auxiliados y recibir la información que requieran por cualquier medio.

Tabla No. 15. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La estructura de la organización asegura la cercanía y simplicidad institucional necesaria para facilitar el acceso, la solución de asuntos, ser auxiliados y recibir la información que requieran por cualquier medio.	1	1	1	1	1

Al respecto, las organizaciones evaluadas afirman que su estructura está diseñada para asegurar la simplicidad y cercanía necesaria para que los usuarios accedan a las soluciones e informaciones que requieren, independientemente del medio que utilicen.

7.1.1.16. Principio de responsabilidad civil y penal.

Los entes y órganos administrativos comprometen su responsabilidad civil y penal por los daños causados por la falta de sus órganos y servidores en el desempeño de la función administrativa, independientemente de las acciones que podrá intentar para resarcirse del perjuicio propio causado por el dolo o la falta grave e inexcusable del servidor.

Tabla No. 16. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
Ha sido formulada la Carta Compromiso al Ciudadano de la organización, en la que se establece la penalidad que ésta asume por alguna falta en el desempeño de sus funciones y/o a sus compromisos establecidos.	1	1	0	1	0.75

Este principio fue medido mediante un indicador referido a la elaboración de la carta compromiso al ciudadano, habiéndose

obtenido una calificación media de 0.75, debido a que 3 de las 4 instituciones responden haberla elaborado, en tanto que el MIP es la única que informa no haber cumplido aún con este compromiso.

7.1.2. Nivel de cumplimiento Ley 1-12 END

En orden de evaluar el nivel de cumplimiento de las organizaciones con las normativas emanadas de la Estrategia Nacional de Desarrollo en torno a los temas de interés para este estudio, se les solicitó que calificaran del 1 a 5 su nivel de avance en aspectos relacionados específicamente en el *eje estratégico 1*, que propone: “*Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local*”.

Para los fines de este estudio, dentro de los objetivos generales que se procuran lograr en este eje, se destaca el *1.1. Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados*, cuyo objetivo específico 1.1.1 establece como finalidad: “*Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local*”.

Son las líneas de acción de este objetivo específico las que han servido como indicadores para la última parte de esta autoevaluación, cuyos resultados consolidados se presentan a continuación.

7.1.2.1. Eje estratégico 1. Objetivo 1

En la siguiente tabla se presentan los cuatro (4) indicadores utilizados para medir algunos aspectos de la END incluidos en el estudio.

Tabla No. 17.

Del 1 a 5: ¿Qué tanto ha avanzado la organización en la incorporación de los siguientes temas en el proceso de formulación de sus planes, programas, proyectos y políticas?

ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PROMEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
a. Enfoque de derechos humanos	4	2	3	4	3.25
b. Enfoque de género	3	5	5	5	4.5
c. Participación social	3	1	3	0	1.75
d. Uso TIC's	2	4	3	4	3.25

Tal como se puede apreciar en los resultados, para el indicador de los derechos humanos, las instituciones obtuvieron un promedio de 3.25, siendo la calificación del MAP la más baja obtenida (2), mientras el INAP y el MIMUJER quedaron empatados en el primer lugar con una puntuación de 4. Estas calificaciones dan a entender que aún queda trabajo por hacer en la materia, sobre todo en el MAP y en el MIP que obtuvieron bajas puntuaciones.

Continuando con el enfoque de género, 3 de las 4 instituciones se autoevaluaron con la calificación máxima (5) y solo el INAP se evaluó con una calificación menor (3) para una media de 4.5, haciendo de este el indicador mejor puntuado en ésta sección.

El tercer indicador, referido a la participación social, obtuvo 1.75, la menor calificación general, siendo el MIMUJER la institución con la puntuación más baja (0), seguida por el MAP (1), en tanto que el INAP y el MIP se encuentran empatados (3) siendo ésta la calificación más alta para el referido indicador.

El último indicador evaluado en este apartado es el del uso de las TIC's, para el cual se alcanzó un promedio de 3.25. En este caso,

dos de las instituciones (MAP y MIMUJER) empataron en el primer lugar (4), seguidas por el MIP (3), quedando el INAP con la más baja evaluación (2).

7.1.2.2 Artículo 4. Plan Plurianual

Otro aspecto incluido para que las organizaciones se autoevaluaran fue la cuestionante sobre si las mismas incorporaban en sus planes, programas, proyectos y políticas, acciones dirigidas a contribuir con el logro de los objetivos y metas de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), a lo cual las 4 instituciones se otorgaron la máxima puntuación (5).

Tabla No. 18. ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
La organización identifica e incorpora, en la formulación de planes, programas, proyectos y políticas, aquellas orientadas a contribuir con los objetivos y metas definidas en la END.	5	5	5	5	5

7.1.2.3. Objetivo específico 1.1.1

En la tabla presentada a continuación se muestran 8 indicadores formulados para verificar el grado de cumplimiento de estas instituciones respecto al objetivo específico 1.1.1 de la END.

En promedio las calificaciones más altas (4.75) fueron alcanzadas en los indicadores que miden la existencia de un marco jurídico moderno que propicia la formación de un estado transparente, ágil e inteligente y el fortalecimiento del servicio civil y la carrera administrativa con perspectiva de género; con (4.5) le siguen los indicadores dirigidos a medir la racionalización de la estructura

organizativa de Estado y a fomentar la cultura democrática, la tolerancia y el correcto uso del poder público para generar valoraciones positivas sobre el servicio público.

En contraste, la puntuación más baja (4.25) correspondió a los indicadores de fortalecimiento del control interno y externo de los mecanismos de acceso a la información, la promoción de la gestión integrada de procesos institucionales de medición, monitoreo y evaluación sistemática y en la promoción de la capacitación continua de los servidores.

Tabla No. 1.9 ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
1.1.1.1 Racionalizar y normalizar la estructura organizativa del Estado, incluyendo tanto las funciones institucionales como la dotación de personal.	4	4	5	5	4.5
1.1.1.2 Establecer un marco jurídico acorde con el derecho administrativo moderno que propicie la conformación de un Estado transparente, ágil e inteligente.	4	5	5	5	4.75
1.1.1.3 Fortalecer el sistema de control interno y externo y los mecanismos de acceso a la información.	4	4	5	4	4.25
1.1.1.4 Promover la gestión integrada de procesos institucionales basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática.	5	3	5	4	4.25
1.1.1.5 Fortalecer el Servicio Civil y la Carrera Administrativa, respetando la equidad de género.	4	5	5	5	4.75

Tabla No. 1.9 ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO- MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
1.1.1.6 Fomentar la cultura de democracia, tolerancia y uso correcto del poder público, para generar una valoración positiva de la población sobre el servicio público	5	4	5	4	4.5
1.1.1.7 Promover la continua capacitación de losservidores públicos para dotarles de las competencias requeridas para una gestión orientada a resultados en beneficio de la sociedad y el desarrollo nacional.	5	4	5	3	4.25
1.1.1.8 Garantizar, mediante acciones afirmativas, la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en los puestos de administración pública y en los mandos directivos.	3	5	5	5	4.5

Resultados mediciones usuarios / ciudadanos.

7.2.1. Percepción nivel de cumplimiento con los principios de la Ley 247-12.

En la tabla no. 20, se presenta la valoración otorgada por las cinco (5) instituciones entrevistadas para valorar la gestión del INAP y el MAP y los diez (10) ciudadanos usuarios que evaluaron las acciones del MIP y del MIMUJER.

Tabla No. 20.
Percepción nivel de cumplimiento con los principios de la Ley 247-12.

PRINCIPIO	ASPECTOS A VERIFICAR	PERCEPCIÓN USUARIOS POR INSTIT				PUNT
		INAP	MAP	MIP	MIMU-JER	PROMEDIO
Principio de unidad de la Administración Pública.	¿Tiene algún conocimiento acerca de la Misión y los planes de esta organización?	0.6	0.8	0.6	1	0.8
	¿A su entender, al momento de brindar sus servicios, esta organización respeta sus derechos ciudadanos?	1	1	1	1	1.0
Principio de juridicidad.	Atendiendo al servicio recibido, ¿Considera que se cumple con la misión y planes asignados?	1	0.8	1	1	1.0
Principio de lealtad institucional.	A su entender, el tipo de servicio requerido, ¿Solo puede ser ofrecido por esta institución o existe otra que también pueda ofrecerlo?	1	1	1	1	1.0
Principio de eficacia de la actividad administrativa.	Sus requerimientos de servicios ¿Han sido satisfechos mediante un procedimiento sencillo y en el menor tiempo posible?	1	0.4	1	1	0.9
Principio de rendición de cuentas.	¿Ha tenido la oportunidad de pedir cuentas a esta organización por alguna actuación que le haya afectado o haya encontrado inadecuada?	0.4	0.6	0.4	0	0.4
	En caso afirmativo, ¿Ha recibido respuestas oportunas y efectivas?	0.4	0.2	0.4	0	0.3
Principio de transparencia.	¿Ha solicitado y/o consultado información clave acerca de la organización?	0.4	0.2	0.4	0	0.3
	En caso afirmativo, ¿Ha recibido información oportuna, veraz y satisfactoria acerca del tema solicitado?	0.4	0	0.4	0	0.2
	¿Tiene conocimiento de información disponible y suministrada espontáneamente por la organización sobre su sistema de gestión y otros temas de interés?	0.6	1	0.6	1	0.8

Tabla No. 20.
Percepción nivel de cumplimiento con los principios de la Ley 247-12.

PRINCIPIO	ASPECTOS A VERIFICAR	PERCEPCIÓN USUARIOS POR INSTIT				PUNT
		INAP	MAP	MIP	MIMU-JER	PROMEDIO
Principio de publicidad.	¿Posee conocimiento acerca de las normativas y procedimientos que rigen el servicio ofrecido por la organización?	0.4	1	0.4	1	0.7
	¿Posee algún conocimiento relativo a los contenidos y fundamentos de las decisiones adoptadas por la organización y que afectan el servicio recibido?	0	0.6	0	0	0.2
Principio de participación en las políticas públicas.	¿Ha sido consultado acerca de la efectividad de las políticas públicas normativas y procedimientos que afectan el servicio ofrecido por la organización?	0.2	0	0.2	0	0.1
	¿Posee algún conocimiento relativo a los contenidos y fundamentos de las decisiones adoptadas por la organización?	0	0.6	0	0	0.2
Principio de simplicidad y cercanía organizativa a los particulares.	¿Considera que la organización provee la simplicidad y cercanía para facilitar la participación del ciudadano en la solución de sus asuntos?	1	0.4	1	1	0.9
	En una escala de 1 a 5, ¿Qué tanta facilidad ha tenido para resolver sus asuntos relativos a la organización?	4.2	3.4	4.2	5	4.2
Principio de responsabilidad civil y penal.	¿Tiene conocimiento de que significa la “Carta Compromiso al Ciudadano” en una organización pública?	1	1	1	0	0.8
	¿Ha tenido acceso a la Carta Compromiso en la que se establece el nivel de compromiso de los servicios brindados por esta organización?	0.6	0.4	0.6	0	0.4
	En caso positivo: ¿Se le cumplió lo establecido en ese documento?.	0.2	0.4	0.2	0	0.2

Al consultar a los usuarios sobre su conocimiento acerca de la misión y los planes de esas organizaciones, encontramos que los usuarios del INAP y el MAP otorgaron de 0.6 y 0.8, respectivamente, es decir, que el 60% de los usuarios del INAP y el 80% de los del MAP cuentan con esa información. Para el MIP y el MIMUJER los resultados fueron de 0.6 y 1 para un 60% y un 100% respectivamente. Todos los entrevistados entienden que sus derechos son respetados cuando se les brindan los servicios.

En relación a los servicios recibidos por los usuarios, los entrevistados entienden que las instituciones cumplen con su misión organizativa y su planificación, a excepción del MAP que obtuvo una puntuación de 0.8, lo que indica que en un 20% de los entrevistados no valora este cumplimiento por parte de esta organización.

Al preguntar si el tipo de servicio brindado podía ser ofrecido por otra institución, se obtuvo una puntuación unánime (1) para todas las instituciones, lo que quiere decir que los encuestados sí tienen claridad en cuanto al organismo al que deben acudir para la obtención de determinados servicios.

A excepción de los usuarios del MAP, que obtuvo una puntuación de (0.4), todos los entrevistados otorgaron una evaluación positiva (1) al preguntar si sus requerimientos de servicios habían sido satisfechos mediante un procedimiento sencillo y en el menor tiempo posible. Por otro lado, al preguntar si han solicitado rendición de cuentas de estas instituciones, los usuarios del MAP respondieron afirmativamente en un 60% de los casos (0.6), en tanto que para el MIP la respuesta fue negativa (0). El INAP y el MIMUJER obtuvieron idéntico número de respuestas afirmativas (0.4); en cambio al evaluar si habían obtenido respuestas oportunas y efectivas, el MAP solo obtuvo (0.2); las calificaciones del MIP y el MIMUJER fueron de (0.4) en ambos casos.

Un 40% (0.4) de los usuarios del INAP y del MIP dicen haber solicitado información clave de esas instituciones; en el caso del MAP un (0.2) afirma haberlo hecho, en tanto ningún usuario solicitó dicha información en el caso del MIMUJER. Al mismo tiempo, encontramos que -de los usuarios que solicitaron informaciones del INAP y del MIP- el 40% recibió información oportuna, veraz y satisfactoria acerca del tema solicitado. La respuesta para el MAP fue negativa (0).

Al evaluar si los usuarios disponen de conocimiento e informaciones suministradas espontáneamente por la organización acerca de su sistema de gestión y otros temas de interés, los usuarios del MAP y el MIMUJER respondieron positivamente (1), en tanto que solo el 60% de los usuarios del INAP y del MIP respondieron en la misma forma.

Con relación al conocimiento acerca de las normativas y procedimientos que rigen el servicio ofrecido por la organización, los usuarios del MAP y el MIMUJER otorgaron a dichas organizaciones la calificación máxima (1), en tanto que los usuarios del INAP y el MIP las calificaron un 40% (0.4). Solo los usuarios del MAP (0.6) afirman tener algún conocimiento relativo a los contenidos y fundamentos de las decisiones adoptadas por la organización y que afectan el servicio recibido.

Según las respuestas obtenidas, únicamente los usuarios del INAP y el MIP han sido consultados acerca de la efectividad de las políticas públicas, normativas y procedimientos que afectan el servicio ofrecido por la organización (0.2), en tanto que solo los usuarios del MAP poseen algún conocimiento relativo a los contenidos y fundamentos de las decisiones adoptadas por la organización (0.6).

Los usuarios del INAP, MIP y MIMUJER, en un 100% (1) perciben que éstas proveen la simplicidad y cercanía para facilitar

la participación del ciudadano en la solución de sus asuntos; esta puntuación se redujo a un (0.4) en el caso del MAP. En cuanto a la facilidad con que han resuelto sus asuntos relativos a la organización, de 1 a 5, éstas recibieron las siguientes puntuaciones: INAP (4.2), MAP (3.4), MIP (4.2), MIMUJER (5).

El 60% de los usuarios del INAP y del MIP dice haber tenido acceso a la Carta Compromiso, en la que se establece el nivel de compromiso de los servicios brindados por estas organizaciones; asimismo, un 40% (0.4) de los usuarios del MAP también han tenido acceso. Sin embargo, en relación a si la institución cumple lo establecido en ese documento el número de usuarios que respondió afirmativamente fue el siguiente: INAP y MIP (0.2), MAP (0.4), MIMUJER (0).

7.2.1. Percepción nivel de cumplimiento con lo establecido en la END

De igual forma, se consolidan los resultados de esa percepción en relación con las acciones resultantes de la observancia de lo establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), en los diferentes aspectos que han sido definidos como indicadores.

ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO-MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
a. Enfoque de derechos humanos	4.8	4.2	4.8	4	4.45
b. Enfoque de género	4.4	4	4.4	4.6	4.35
c. Participación social	4.6	3.2	4.6	4.6	4.25
d. Uso TIC's	4.2	3.8	4.2	4.8	4.25
En una escala del 1 al 5, ¿Qué valoración tiene usted acerca de la imagen global de la organización?	2.6	4.2	2.6	4.5	3.48

ASPECTOS A VERIFICAR	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR INSTITUCIÓN				PRO-MEDIO
	INAP	MAP	MIP	MIMUJER	
Según su experiencia: ¿El personal de la institución cuenta con la capacidad y las competencias requeridas para ofrecer un excelente servicio a la ciudadanía?	2	2	2	2	2
Totales	21.8	21	22.6	24.5	22.78

En primer lugar, en relación al enfoque de derechos humanos, el INAP y el MIP obtuvieron la puntuación más alta (4.8), seguidos del MAP (4.2) y el MIMUJER (4). En lo referido al enfoque de género, el MIMUJER se ubica en el primer lugar (4.6), el INAP y el MIP en el segundo (4.4), en tanto que el último lugar lo ocupa el MAP (4). La medición para la participación social resultó en una puntuación promedio de 4.25 siendo la del INAP, MIP Y MIMUJER (4.6) y la del MAP (3.2). En relación con el uso de las TIC's la institución mejor evaluada fue el MIMUJER, con 4.8, seguida por el INAP y el MIP con 4.2, en tanto que el MAP quedó con la calificación más baja (3.8).

Otros aspectos evaluados por los usuarios fueron la valoración de la imagen global de la organización, además de las capacidades y competencias requeridas para dar un excelente servicio. En cuanto a la valoración las puntuaciones fueron la siguientes: MIMUJER (4.5), MAP (4.2), INAP y MIP (2.6); las capacidades del personal en cambio obtuvieron la misma puntuación en todos los organismos (2).

8. Análisis comparativo de resultados

Como dato de interés, se observa la diferencia, de un lado, entre las evaluaciones realizadas por las instituciones (auto-evaluación) respecto a ambas normativas y, de otro, entre éstas y las calificaciones conferidas por los usuarios a estos organismos en los aspectos derivados de las mismas.

Cuando se trata de la 247-12, las puntuaciones otorgadas por los usuarios se colocan en menos del 60%, en contraste con el alto porcentaje con que se puntuaron a sí mismas las instituciones (Entre 91 y 100%). En la END, la diferencia se da en sentido inverso, como se mostrará a continuación, mientras –como puede verse más adelante- tal discrepancia se manifiesta en sentido inverso entre las instituciones y sus usuarios, al valorar la aplicación de la END (Estrategia Nacional de Desarrollo).

8.1 Ley 247-12

Mediante la puntuación asignada en su autoevaluación (93.8% en promedio), las organizaciones expresan la seguridad de que están aplicando rigurosamente la Ley 247-12, mientras los destinatarios de sus servicios no parecen percibir los resultados de tal aplicación.

INAP		MAP		MIP		MIMUJER		PROMEDIO		CRITERIO
INST	USUARIO	INST	USUARIO	INST	USUARIO	INST	USUARIO	INST	USUARIO	
24.0	14.4	22.0	13.4	22.0	14.4	22.0	13.0	22.5	13.8	Puntuación
100.0	60.0	91.7	55.8	91.7	60.0	91.7	54.2	93.8	57.5	Porcentaje

Como se muestra en la tabla, los usuarios evalúan a las instituciones con una puntuación promedio de 13.8, contrastando con los 22.5 puntos promedio otorgados en la autoevaluación institucional, equivalente a un 93.8%, frente al 57.5 que apenas alcanza la evaluación realizada por los ciudadanos y las instituciones a las que sirven.

La más afectada por esta desigualdad es el INAP, la cual -habiéndose auto-otorgado una puntuación de 24, equivalente al 100%- solo recibe de sus usuarios 14.4, o lo que es lo mismo, el 60% de la puntuación total posible.

Las demás instituciones coincidieron en la puntuación auto-asignada (22/24), aunque -de igual forma- fueron calificadas por sus usuarios con 60% o menos de la puntuación máxima que era posible obtener.

En términos más detallados, el resultado de la autoevaluación en los primeros cuatro (4) principios de la Ley 247-12 es positivo, lo que significa que todas éstas instituciones cuentan con un plan estratégico y planes operativos alineados a su misión organizacional.

En comparación, al menos el 20% de los usuarios de servicios de estas instituciones muestran desconocimiento acerca de sus respectivos planes y misión organizacional (*Ver 7.3.1*), siendo el promedio general obtenido de 0.6 puntos sobre una calificación de uno (1); solo las usuarias de MIMUJER -en su totalidad- reconocen contar con tal información (*Ver 7.3.2*).

De igual forma, las organizaciones estudiadas aseguran -mediante su planificación- la ejecución de las competencias que les han sido asignadas; en cada caso, su ámbito de acción está correctamente definido respecto a otras instituciones con intereses relacionados y mantienen el intercambio mutuo, estableciendo limitaciones para el cumplimiento de la Ley. En todas ellas, se dispone, además, de la posibilidad de coordinar acciones interinstitucionales para simplificar los trámites del servicio al ciudadano (Principios 3 y 4).

También reportan contar con mecanismos para asegurar que su funcionamiento está sujeto a lo establecido en sus Planes Estratégicos Institucionales (PEI's) y Planes Operativos Anuales (POA's), refiriendo sus sistemas de monitoreo. Con excepción del MAP, todos aseguran tener establecido su convenio de gestión (*Principio 5*) y haberse sometido al proceso evaluación de desempeño institucional regulado por este organismo (como rector), el cual -al momento de la encuesta- aún declara tener pendiente la firma de este convenio (como organismo público).

Las instituciones encuestadas también declaran cumplir con los puntos establecidos en los principios 6 al 8: Aseguran el cumplimiento de metas y objetivos fijados en las normas, planes y convenios de gestión en los plazos establecidos, así como la alineación de las actividades de las unidades administrativas, sustantivas y de apoyo con la misión organizacional, mediante el proceso de PEI, velando por la utilización racional de recursos humanos, materiales y presupuestarios y ajustándolos estrictamente al logro de sus metas y objetivos.

A modo de asegurar que la estructura organizativa sea la necesaria para el cumplimiento de sus estrategias, éstas han sido -en todos los casos- sometidas y aprobadas por el MAP como organismo rector, dato no susceptible de ser corroborado por los usuarios, por lo que

no se incluyó como indicador en el FCU (Formulario medición para usuarios)

Específicamente, para cumplir con el *principio 7 de eficiencia de la actividad administrativa*, las organizaciones dicen alinear las actividades de todas sus unidades con su misión institucional. Por igual, los usuarios expresan satisfacción con los procedimientos y los plazos en que son entregados los servicios, exceptuando el MAP que fue mal calificado en este renglón por tres (3) de los cinco (5) entrevistados, lo que equivale a un 60% de insatisfacción.

Según su auto-evaluación, las organizaciones reportan el total cumplimiento de los *principios de rendición de cuentas y transparencia* (9 y 10) al suministrar información veraz y oportuna a la ciudadanía sobre sus actividades, así como disponer de guías informativas actualizadas sobre procedimientos administrativos y la prestación de servicios, además de conocimientos sobre los contenidos y fundamentos de las decisiones que adoptan (en cumplimiento de la Ley 200- 04 de Libre Acceso a la Información).

En contraste, muy pocos usuarios reportan haber consultado información a estas organizaciones mientras para otros no ha resultado positivo pedir cuentas a o, según comentarios externados, no han creído posible obtener respuestas satisfactorias si lo hiciesen. La puntuación promedio otorgada a este principio alcanza un 0.35 del total y solo el MAP obtuvo la máxima puntuación en el indicador relacionado con la disponibilidad de informaciones suministradas de manera espontánea, siendo el aspecto menos valorado a nivel general el *principio de publicidad* (Ver 7.2.1).

Según sus respuestas, las organizaciones estudiadas aseguran -mediante su planificación- la observancia de todos los principios de esta Ley (247-12), con excepción del principio 13 “De participación

en las políticas públicas”. Solo INAP y el MIP dan cuenta de que empleados y ciudadanos participan en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas a su cargo (*Principio 13*), lo que contrasta con la opinión emitida por funcionarios de otras instituciones (Usuarios de servicios del INAP) de los que solo uno (1) -equivalente al 20%- respondió positivamente a este cuestionamiento.

Tanto el MAP como el MIMUJER responden “No cumplir” con los indicadores orientados a medir el acatamiento, a saber: **(1)** *Asegurar que los interesados (empleados y usuarios) participen en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas a su cargo*, y **(2)** *Realizan las consultas a personas u organizaciones sobre su gestión o sobre sus políticas y normas regulatorias*. Esta calificación coincide con la de sus usuarios, quienes declaran que esta institución no incluye a este grupo de interés en la gestión de sus políticas.

Las instituciones también indicaron realizar las acciones pertinentes para asegurar el cumplimiento de todas sus obligaciones (competencias) establecidas legalmente, además de que –según sus respuestas- han establecido claramente el *principio de jerarquía y/o subordinación respecto a otros órganos de nivel superior o inferior*.

En cuanto al *principio de simplicidad*, la totalidad de las instituciones estudiadas informan asegurar la cercanía y simplicidad institucional necesaria para facilitar a las personas el acceso, la solución de asuntos, el auxilio y la recepción de la información que requieran por cualquier medio (*Principio 15*). De su parte, según puntuación general otorgada (0.9), los usuarios encuestados no visualizan tal simplicidad y cercanía, con excepción de los del INAP que expresan que este organismo sí se las provee. A pesar de ello, otorgaron una puntuación media alta de 4.2 a la *facilidad* para obtener un servicio específico (*Ver 7.3.1*).

Solo en el MIP no ha sido implementada la Carta Compromiso al Ciudadano, en la que se establece la penalidad que ésta asume por alguna falta en el desempeño de sus funciones y/o a sus compromisos establecidos (*Principio 16*), habiendo sometido específicamente la del área de control de armas a la aprobación del MAP, según lo establecido en las normas.

Como era de esperarse, los usuarios de servicios del INAP y el MAP conocen el significado de la Carta Compromiso al Ciudadano, aunque al menos dos de los consultados no ha tenido acceso a éstas. Las ciudadanas consultadas por el MIMUJER, en cambio no tienen idea sobre este documento, otorgando la mínima puntuación a este renglón, aunque sí está elaborada y aprobada.

8.2. Ley 1-12 END

ASPECTOS A VERIFICAR	INAP		MAP		MIP		MIMUJER		PROMEDIO	
	INST	USUARIO	INST	USUARIO	INST	USUARIO	INST	USUARIO	INST	USUARIO
Enfoque de derechos hum.	4	4.8	2	4.2	3	3.7	4	4	3.25	4.2
Enfoque de género	3	4.4	5	4	5	3.5	5	4.6	4.5	4.1
Participación social	3	4.6	1	3.2	3	2.6	0	4.6	1.75	3.8
Uso TIC's	2	4.2	4	3.8	3	4.6	4	4.8	3.25	4.3

En cuanto a los cuatro (4) primeros indicadores emanados de la Ley 1-12, la discrepancia entre las calificaciones otorgadas por instituciones y usuarios, se manifiesta en sentido inverso de lo encontrado en la anterior.

Específicamente, en *Enfoque de derechos humanos*, el promedio general de calificación fue de 3.25 puntos, obteniendo el MAP

la menor puntuación (2), contrastando con la otorgada por los usuarios, que es de 4.2, mientras en *Enfoque de género* es el INAP la única institución en no calificarse con cinco (5) puntos, aunque la percepción de sus usuarios lo coloca con un promedio de 4.4 puntos en este factor.

Especialmente en los aspectos relacionados con *Participación social* y *Uso de las TIC's* se encuentran bajas puntuaciones auto-asignadas por los representantes de los organismos públicos, siendo el INAP la peor calificada en este último renglón.

Resalta, además, la calificación de MIMUJER en *Participación social*, cuyas representantes manifestaron no realizar consultas a la sociedad para sus planes. El MAP se auto-calificó con un (1) punto, mientras el INAP y MIP con tres (3). Los ciudadanos/usuarios, sin embargo, puntuaron a las instituciones con un promedio de 4.12 en este concepto.

Las calificaciones otorgadas al *Uso de las TIC's* revelan un escaso avance en este aspecto. El MAP y el MIMUJER se calificaron con cuatro (4) puntos y el MIP con tres (3) puntos, siendo el INAP el de auto-evaluación más baja (2 puntos) en este renglón.

La evaluación emanada de la consulta a ciudadanos/usuarios arrojó un promedio general de 4.2 en los indicadores relacionados con este concepto, expresado probablemente, desde su desconocimiento de la importancia y la utilidad del uso de las tecnologías para elevar la calidad del servicio que se les ofrece.

De acuerdo con lo establecido en el *Artículo 4. Plan Plurianual*, se indaga si las organizaciones incorporan el contenido de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) en la formulación de sus planes, programas, proyectos y políticas, obteniendo la máxima puntuación

(5 puntos), lo que revela conocimiento de estas normativas y el compromiso de tomarlas en cuenta en su accionar.

Dada la importancia, para fines del estudio, de los contenidos del objetivo general 1.1 (*“Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados”*) y su objetivo específico 1.1.1 (*“Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local”*), estos aspectos fueron sometidos -en su totalidad- a los representantes de las organizaciones (Ver 7.2.1.3), quienes -con dos excepciones- los valoraron por encima de 4 puntos, dando a entender que son importantizados al momento de diseñar sus estrategias. Ligeramente más bajos fueron puntuados los aspectos relativos al control interno y a la gestión de procesos, ésta última por la respuesta otorgada por el MAP. Estos ítems no fueron incluidos en el formato para usuarios, por ser aspectos de naturaleza estratégica.

Como único ítem de esta sección dirigida a esta población, la imagen global de las instituciones fue calificada por los usuarios con una puntuación promedio de 3.48, mientras que la “capacidad y competencia necesaria para realizar su trabajo” fue valorada por ellos con la máxima puntuación.

9. Propuesta sistema de seguimiento

Un sistema que facilite dar seguimiento al comportamiento de las organizaciones respecto a la aplicación de las normas contempladas en este estudio debe, en una primera etapa, incluir los mismos indicadores y las mismas instituciones, sin descartar que, en interés de ampliar la base de información, se agreguen los datos de otras que paulatinamente se vayan sumando a la base de datos diseñada.

Partiendo de la línea de base establecida en esta primera medición, se facilitará observar las tendencias y/o avances del cumplimiento de estas normativas en las instituciones inicialmente tomadas como piloto, tanto en cada uno de los aspectos o indicadores considerados, como en el comportamiento global de la organización en relación con la aplicación de estos principios.

Dado que las evaluaciones tienen como base la planificación estratégica y operativa del organismo, se propone que las mismas se ejecuten anualmente, de modo que reflejen los cambios que han ido teniendo lugar entre el ejercicio estratégico de un periodo y el realizado al siguiente ciclo.

En cambio, las mediciones de percepción del usuario-cliente-ciudadano serían realizadas cada 6 meses, partiendo de la expectativa de que en estos aspectos sí pudiesen mostrarse avances como consecuencia del despliegue de esas acciones orientadas a colocar al

ciudadano como centro del servicio y que deberán estar contenidas en la planificación. El valor que pueda aportar esa evaluación, no obstante, está sujeta a la posibilidad de que la población sea capacitada sobre sus derechos ciudadanos, así como sobre los deberes y compromisos de la administración pública para con la ciudadanía.

En el *anexo 4* (Herramienta 4. Matriz de seguimiento) de la carpeta de evidencias se presenta una matriz para realizar dicho seguimiento a cada uno de los formatos de evaluación diseñados (FI.1, FI.2 y FCU), estableciendo la periodicidad planteada en los párrafos anteriores (Un año para las evaluaciones institucionales y seis meses para la consulta a los usuarios).

10. Conclusiones

La investigación es la primera realizada con el objetivo de medir la aplicación de estas normativas específicas, por lo que se hizo necesario realizar un proceso que conllevó diseñar las herramientas para la evaluación, previa identificación de los indicadores apropiados, asociados al ejercicio de planificación de las organizaciones incluidas y a las acciones que se llevan a cabo como consecuencia de tales planes.

Al revisar el proceso y los resultados, vale reconocer que sí se evidencia un conocimiento y compromiso de los/las representantes de las áreas de planificación de las instituciones para la inclusión de estas normas como parte de sus estrategias (lo que puede comprobarse con la simple revisión del plan estratégico entregado como evidencia), pero se corre el riesgo de que se constituya solo en un ejercicio de obligatorio cumplimiento que asegura una buena calificación en las auditorías realizadas con estos fines.

Es importante insistir en que no basta el simple hecho de incluir los principios de las normas evaluadas en sus respectivos planes, sino que las organizaciones deben contar con mecanismos reales y efectivos de seguimiento que aseguren su permanente observancia y despliegue en todo el quehacer organizacional.

En otro orden, queda también manifiesta la dificultad de comprobar estas declaraciones de manera externa, a menos que se trate de una auditoría rigurosa con este propósito específico. Un ejemplo concreto de ello es el *Principio 7*, sobre la utilización racional de los recursos humanos y presupuestarios.

Otros, relacionados con los derechos y la participación, muy importantes para la ciudadanía, no son tan obvios ni fácilmente percibidos, sobre todo, si los ciudadanos y ciudadanas no tienen plena conciencia ni son observadores permanentes de su necesaria implementación.

Considerando estos aspectos y el comportamiento de la muestra de instituciones abordadas en el estudio, nos permitimos declarar las siguientes conclusiones:

- 10.1. Se comprueba que en las instituciones de la administración pública dominicana se ha adoptado la práctica de incluir, en su planeación estratégica (PEI), los criterios establecidos -tanto en la Ley 247-12 Orgánica de Administración Pública, como en la 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030- quizá como consecuencia de la obligatoriedad de cumplimiento, establecida por parte de los organismos rectores.
- 10.2. No se refleja, sin embargo, una metodología clara de despliegue de estos planes a lo interno de la organización -a modo de indicadores- para definir un accionar concreto que asegure la alineación organizacional respecto de la implementación de estas normativas y el necesario monitoreo y evaluación de los avances en estas estrategias.
- 10.3. Se manifiesta la carencia de una efectiva estrategia de información y comunicación para dar a conocer a los/las

ciudadanos/as usuarios/as su misión, sus planes, procesos y procedimientos, además de sus estándares de servicio, que contribuyan a su involucramiento como objetos de esos servicios y que puedan generar expectativas realistas acerca de los mismos, al tiempo de fungir como veedores y evaluadores de su cumplimiento. Mucho menos, crear las condiciones para que éstos tomen parte en sus decisiones, evidenciando una desconexión del verdadero objeto y razón de ser de la administración pública.

- 10.4. Quizá como consecuencia de lo anterior, no se evidencia -en los ciudadanos-usuarios- la consciencia de su rol como sujeto de los servicios públicos ni de los derechos que -como tales corresponden. Más bien, se percibe un desconocimiento -aún del usuario institucional- de su derecho a esperar un estándar de excelencia a las instituciones, esperar respuesta de tal petición y pedir cuentas cuando esto no se cumple.
- 10.5. Se requiere mayor claridad en la definición de los servicios ofertados por las instituciones cuyo accionar va dirigido a otros organismos del sector, es decir, que sus clientes directos no son personas sino instituciones (MAP e INAP).

La cartera de servicios del primero contiene una variedad de más de 40 productos, consistentes principalmente en asesorías y acompañamiento en diferentes procesos, en línea con su rol como organismo rector, mientras que las áreas de capacitación de las organizaciones clientes perciben y se relacionan con el INAP como un suplidor de programas formativos y no como un acompañante en la estrategia de profesionalización de su capital humano, que constituye su verdadera razón de ser (Misión organizacional).

10.6. Vale destacar el limitado avance en el uso de las tecnologías de la información (TIC's) como soporte a las actividades orientadas a la ciudadanía. Este indicador obtuvo muy baja calificación, tanto por parte de las organizaciones como de los/as usuarios/as, lo que llama especialmente la atención, pues es un aspecto clave para el desarrollo de una administración moderna orientada a la calidad de servicio al ciudadano y a la plena satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Más preocupante aún que sea el INAP la institución menos valorada en este aspecto, siendo ésta la responsable de conducir las estrategias de capacitación y desarrollo de los servidores públicos para construir un estado con esas características.

11. Recomendaciones

A pesar de que Participación Ciudadana y otras instituciones patrocinadoras del presente estudio no tienen incidencia directa en la gestión y/o mejora de la administración pública, agregará valor que se genere una amplia conversación para la socialización de estos resultados, lo que proporcionará una oportunidad de recomendar -a instancias o personas tomadores de decisiones- acciones concretas que contribuyan al avance de las instituciones del sector en pos de la excelencia en la gestión de estos servicios que, directa o indirectamente, inciden en la mejora integral de la calidad de vida de la ciudadanía. A continuación, algunas propuestas a ser compartidas con los gestores públicos:

- 11.1. Que las áreas de Planificación adopten la práctica de asegurar el “despliegue” de los ejes estratégicos que se desprenden de la observancia de las normativas abordadas en el estudio, de modo que se conviertan en objetivos y planes de trabajo concretos para las áreas directamente responsables. Este aseguramiento necesariamente debe contemplar la definición de indicadores de gestión relacionados con tales propósitos, que permitan medir los avances obtenidos en el tiempo hasta que se conviertan en parte de la cultura organizacional.
- 11.2. Que las áreas de Comunicación diseñen y lleven a cabo programas de socialización de sus planes y objetivos con

sus grupos de interés, mediante campañas permanentes de orientación y educación acerca de su misión, sus funciones, objetivos, sus carteras de servicios y los derechos del ciudadano como cliente, sujeto de estos servicios. Esto conlleva una transformación del modelo actual de comunicación (modelo operativo) a una comunicación estratégica encauzada hacia estos propósitos.

- 11.3. En cuanto a las instituciones de naturaleza rectora, MAP e INAP, es importante que se replanteen -más que sus carteras- sus estrategias de servicio hacia los organismos a los que deben atender como parte de sus objetivos misionales, proceso que debe iniciar por una redefinición interna, con base en la relación de dependencia establecida por Ley entre ambos organismos. Una vez bien definidos estos roles, valdría una propuesta formativa y de acompañamiento de ambas instituciones a los departamentos de gestión humana en la que se redefinan desde cero los procesos y procedimientos y se delimiten las líneas de acompañamiento que correspondan, con base en las necesidades de las organizaciones clientes.
- 11.4. Considerar la propuesta de seguimiento incluida en este informe como un instrumento de retroalimentación permanente de las acciones que se acuerden.

Lorgia Grullón Santos
28 de febrero de 2022.

Esta primera edición de
CUMPLIMIENTO DE LA LEY ORGÁNICA
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NO. 247-12
se terminó de imprimir en mayo de 2022
en los talleres gráficos de Editora Búho, S.R.L.
Santo Domingo, República Dominicana.



PARTICIPACIÓN
CIUDADANA
movimiento cívico no partidista

