



# **Análisis del plan estratégico y plan operativo anual del MAP a la luz de la Ley 41-08 de Función Pública.**

---



**PROYECTO ACCIÓN CIUDADANA POR UNA ADMINISTRACIÓN INCLUSIVA  
QUE GARANTICE LOS DERECHOS HUMANOS**

**“Administración Pública Inclusiva”**

INFORME

**Análisis del plan estratégico y plan operativo anual del MAP a la luz de la  
Ley 41-08 de Función Pública.**

**Elaborado por**

Arianne Garabito

**Revisado por**

Laisa Santana

Participación Ciudadana

Santo Domingo, 2021

# **Contenido**

**Introducción**

**Metodología**

**Glosario de términos y Abreviaciones.**

**Análisis del plan estratégico y plan operativo anual del MAP a la luz de la ley 41-08 función pública.**

**Acercas del Plan Estratégico Institucional.**

**Rol de la Ley 41-08 de Función Pública en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual**

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

## Introducción

En las últimas décadas la planificación estratégica en el sector público ha adquirido gran importancia en la definición de los lineamientos de desarrollo y de políticas institucionales sostenibles; esta herramienta de gestión que sirve para fundamentar la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, se ha convertido en una herramienta ineludible a la hora de programar y ejecutar las acciones necesarias para adecuarse a los cambios de la sociedad y dar soluciones efectivas a los problemas que se presentan.

El presente estudio que se desarrolla dentro del marco del Programa de Apoyo a la Reforma de la Administración Pública PARAP, tiene por tanto el objetivo de dar seguimiento a los procesos ejecutados para modernizar y mejorar la gestión de las instituciones estatales y con este propósito se ejecutó un análisis al Plan Estratégico Institucional y al Plan Operativo Anual del Ministerio de Administración Pública que, como organismo executorio de la Ley de Función Pública es por ende el encargado de la supervisión y control de la organización estatal y tiene la responsabilidad de establecer las pautas y acciones necesarias para contribuir al desarrollo integral de las instituciones que conforman la gestión pública, lo que implica a su vez, crear y vincular los medios y estrategias poseídos, a los fines que el país persigue mediante una adecuada planificación.

El objetivo ya planteado nos condujo a desarrollar un análisis de la planificación realizada por el MAP para el periodo (2021-2024), con el fin de entender si dicha planeación se realiza tomando en cuenta tanto la misión, como las responsabilidades de la organización según la Ley 41-08 de Función Pública; en el estudio se hizo especial énfasis en la revisión del contenido del artículo 8 de dicha ley, el cual se utilizó para evaluar si los resultados esperados e indicadores de cada eje estratégico del PEI y del POA se corresponden con lo establecido. Adicionalmente se incluyeron en la revisión algunas otras normativas relevantes para la administración pública.

En el siguiente trabajo presentaremos los resultados arrojados por nuestro análisis.

## **Metodología**

La investigación es de tipo documental, consistente en el análisis de las disposiciones de la Ley 41-08 de Función Pública y de otras normativas relevantes a la administración pública del país, en relación con el contenido del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA) del Ministerio de Administración Pública. Se trata de una investigación de escritorio, que busca discernir que tan alineada está la Planificación Estratégica del Ministerio de Administración Pública a la Ley de Función Pública. Nuestro objetivo es analizar si la planificación del Ministerio de Administración Pública responde a las responsabilidades y a los mandatos de ley relacionados a las funciones de la organización y determinar si los indicadores establecidos son apropiados en relación a las normativas existentes.

Como forma de análisis se revisaron los ejes temáticos del PEI y del POA, sus estrategias, los resultados esperados y los indicadores y metas establecidos para su medición en relación con el contenido de la Ley de Función Pública y de otras normativas. Adicionalmente se seleccionaron varios indicadores y se les realizó algunas observaciones.

## **Glosario de términos y Abreviaciones**

1. Evaluación del Desempeño Institucional (EDI)
2. Marco Común de Evaluación (CAF)
3. Ministerio de Administración Pública (MAP)
4. Plan Estratégico Institucional (PEI)
5. Plan Operativo Anual (POA)
6. Sistema Automatizado de Servidores Públicos (SASP),
7. Sistema de Monitoreo para la Administración Pública (SISMAP)
8. Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF)
9. Sistema de Información de Servidores de Carrera (SISC)

## **Análisis del plan estratégico y plan operativo anual del MAP a la luz de la ley 41-08 función pública.**

En República Dominicana, es la Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública la que establece el sistema de planeación del país, determinando la programación de políticas y objetivos estratégicos para los diferentes niveles de planificación. Según dicha ley, la visión de desarrollo a largo plazo está definida por la Ley 1-12 Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, que marca los objetivos del país en cuestión del avance integral para construir el país deseado; los objetivos a mediano y corto plazo quedan definidos en tanto, mediante los Planes Plurianuales del Sector Público/ Estratégicos Institucionales (4 años) y los Planes Operativos Anuales que proveen las pautas y acciones a seguir con el fin de promover los procesos de mejora y modernización en la gestión de las instituciones pertenecientes a la administración Pública, con el objetivo final de contribuir al cumplimiento de las metas plasmadas en la END; para lo cual se requiere una supervisión rigurosa en los procesos de gestión y un monitoreo constante que permita determinar rutas de acción pertinentes. En este sentido la Ley de Función Pública establece en su artículo 8, numeral 11 que es responsabilidad del Ministerio de Administración Pública (MAP) el “Identificar las necesidades de fortalecimiento institucional de la Administración Pública y, conforme con las orientaciones que dicte el presidente de la República, diseñar, ejecutar y evaluar las políticas, planes y estrategias nacionales en la materia”.

Debido a que las organizaciones se enfrentan a constantes y vertiginosos cambios que deben ser afrontados de forma oportuna, los procesos de planificación se han convertido en un elemento esencial para el fortalecimiento de la gestión pública, además de una valiosa herramienta para llevar a cabo las metas organizacionales, guiando a las instituciones de forma sistemática para evitar escatimar esfuerzos y recursos en actividades que no aportan ningún valor a los fines definidos.

Como ya hemos mencionado, la planificación es esencial para el óptimo funcionamiento de las organizaciones sin importar el sector al que pertenezcan o los fines y funciones que estas desempeñen, sin embargo, no se trata de elaborar una planificación aislada de los objetivos macro de la nación, que solo tenga en cuenta los objetivos específicos de la institución, sino más bien, de establecer planes que respondan y se articulen con la planificación estratégica del gobierno central, y en este sentido cuando se trata de elaborar la planificación de la administración pública del país, se deben tomar en cuenta la visión, los lineamientos y las pautas que ya han sido trazados mediante las leyes y normativas aplicables para regular y conducir el funcionamiento de la nación en general y de la institución rectora en particular. En el caso específico del MAP la planificación de la institución debe responder a lo que la Ley de Función Pública ordena, así como a lo establecido en otras normativas aplicables a la institución.

La elaboración del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Anual por parte del Ministerio de Administración Pública, tiene especial relevancia porque ambos instrumentos constituyen herramientas importantes para mantener el control sobre las acciones y estrategias necesarias para cumplir con la misión de la organización a la vez que se optimiza el uso de los recursos necesarios para ello, y además porque la planificación de esta institución no es solo de competencia interna a este organismo, sino que es transversal a toda la gestión pública y debe tomar en cuenta las acciones necesarias para cumplir su rol de organismo rector planificando en relación a todas las instituciones que entran en su ámbito de acción, es decir todas las organizaciones pertenecientes a la administración pública.

A continuación, presentamos un gráfico con el área de competencia del Ministerio de Administración Pública.



## Ámbito de acción del Ministerio de Administración Pública

158  
Ayuntamientos

282  
Instituciones  
Centralizadas

Hospitales, y  
escuelas se  
cuentan como 1  
institucion cada  
una.

84 Instituciones  
Descentralizadas

23 Ministerios y  
42  
Viceministerios

## Acerca del Plan Estratégico Institucional.

El Plan Estratégico Institucional del MAP para el período 2020-2024, incluye en su metodología un análisis FODA, que sirve para identificar la situación general de la organización en término de los recursos y oportunidades con los que cuenta y de los peligros y puntos débiles que la amenazan; como resultado de lo cual la organización constituyó la estructura del plan, la cual incluye: 3 grandes ejes, 7 objetivos estratégicos y 29 estrategias, que se ramifican en 36 resultados esperados, los cuales contienen a su vez los indicadores y las metas.

El cuadro siguiente contiene las estrategias del PEI/POA según el objetivo estratégico y el eje al que pertenece.

<b>Cuadro no. 01</b>		
<b>Eje</b>	<b>Calidad de la gestión y servicios públicos</b>	
<b>Objetivos /Estrategias</b>	1.1. Impulsar la calidad y la mejora continua de los servicios públicos, a fin de satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios.	1.1.1. Promover la aplicación de modelos de gestión de calidad y orientación a resultados, proporcionando guías, pautas y procedimientos. 1.1.2. Aplicar la evaluación de la gestión institucional, a través de mecanismos que contribuyan elevar los indicadores de eficacia y eficiencia. 1.1.3. Fomentar la mejora de la calidad de los servicios públicos a través del establecimiento de estándares de atención y la simplificación de trámites. 1.1.4. Estimular la comunicación e interacción con la ciudadanía, para empoderarla de sus derechos y deberes, con relación a la Administración Pública, y que sea capaz de identificar con objetividad las fortalezas y debilidades en los servicios que reciben de las instituciones para impulsar mejoras en la prestación de los mismos. 1.1.5. Incentivar la extensión y consolidación de las mejores prácticas. 1.1.6. Asegurar la calidad y efectividad de los servicios del MAP a través del fortalecimiento de la gestión, el desarrollo institucional y mejora continua. 1.1.7. Consolidar la transparencia y orientación a resultados, estructurando y fortaleciendo el monitoreo y la evaluación de la gestión del desempeño institucional.
	1.2. Innovar permanentemente la gestión pública, en base a la investigación y la tecnología.	1.2.1. Contribuir a la difusión del conocimiento en temas sobre gestión pública y derecho administrativo 1.2.2. Ejecutar proyectos de investigación orientados a innovar la gestión pública. 1.2.3. Promover la participación de servidores públicos y ciudadanía en iniciativas innovadoras de los servicios y la Administración Pública.

	1.3. Desarrollar el Gobierno Electrónico, disminuir la burocracia y hacer más eficiente la Administración Pública.	1.3.1. Diseñar, ejecutar y evaluar políticas, planes y estrategias de automatización de los sistemas de la información y los procedimientos administrativos acordes con las tecnologías de informática y telemática.
<b>Eje</b>	<b>Profesionalización de la función pública</b>	
<b>Objetivos Estrategias</b>	2.1. Promover la profesionalización de la función pública con vistas a mejorar la capacidad de respuesta.	2.1.1. Facilitar al Servicio Civil y los Sistemas de Carrera, favoreciendo la cohesión y la estandarización de puestos. 2.1.2. Dotar a la Administración Pública de personal idóneo respetando la meritocracia a través de Concursos Públicos de los cargos de Carrera Administrativa. 2.1.3. Promover la gestión homogénea, integrada y automatizada de procesos institucionales y de gestión de los Recursos Humanos, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática. 2.1.4. Incrementar las capacidades de planificación y gestión de las Oficinas de Recursos Humanos. 2.1.5. Consolidar la gestión de los Recursos Humanos en base al cumplimiento de las normas de Función Pública y modernización del Estado. 2.1.6. Impulsar y promover la Metodología de Evaluación del Desempeño Laboral por Resultados y Competencias. 2.1.7. Promover la formación y capacitación de servidores públicos, focalizando los servidores de carrera.
<b>Eje</b>	<b>Organización y funcionamiento de la Administración Pública</b>	
<b>Objetivos/ Estrategias</b>	3.1. Modernizar la organización y el funcionamiento de la Administración Pública.	3.1.1. Refundar la Macroestructura del Poder Ejecutivo evitando solapamientos, duplicidades y promoviendo la articulación entre los organismos. 3.1.2. Promover la eficiencia y flexibilidad de las Estructuras Organizativas. 3.1.3. Mantener un sistema de información actualizado acerca de la Macroestructura del Poder Ejecutivo, naturaleza, atribuciones y Estructura de los Organismos que la conforman. 3.1.4. Generar información confiable y oportuna en el conocimiento en el Sector Público. 3.1.5. Promover la implementación de planes de acción de mejoras del Clima y Cultura Organizacional en los Organismos, para eficientizar la Administración Pública. 3.1.6. Fortalecer los sistemas de gestión, con especial atención a los sectores definidos como prioritarios.

	3.1.7. Promover la igualdad de género en los puestos de Administración Pública y en los mandos directivos, así como en todo el ámbito de la función pública.
3.2. Promover y orientar los procesos de reforma y modernización del Estado, tanto general como sectoriales.	3.2.1. Impulsar la aprobación de nuevas normas relacionadas con la Administración Pública y la readecuación de otras vigentes. 3.2.2. Conducir y participar en los distintos procesos de reforma y modernización institucional.
3.3. Impulsar el desarrollo de la gestión local con miras al fortalecimiento de su autonomía política y administrativa.	3.3.1. Desarrollar las articulaciones y coordinaciones necesarias con los órganos y entes del Gobierno, así como los organismos de la sociedad civil, con miras a impulsar los procesos de reforma y la mejora de la calidad de los servicios. 3.3.2. Acompañar a los Gobiernos Locales en los procesos de fortalecimiento institucional, capacitación y de profesionalización.

Cuadro del contenido del PEI/POA.

## **Rol de la Ley 41-08 de Función Pública en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual**

Para dilucidar si la planificación estratégica del MAP cumple con las disposiciones de la Ley de Función Pública y con otras normativas aplicables, se elaboró un cuadro donde se cruza el contenido del artículo 8 de dicha ley y el contenido del PEI/POA, lo cual se utilizó para evaluar si las acciones planificadas se contextualizan con los mandatos de la ley. Sin embargo, es necesario puntualizar que no es posible determinar de manera concreta el cumplimiento del artículo 8 en la Ley de Función Pública en su numeral 5 por la forma en que se construyeron los indicadores utilizados para hacer la comparación; en tanto que los

numerales 3 y 16 no fueron analizados en función de un indicador particular debido a que el cumplimiento de las disposiciones encontradas en los otros numerales implica el cumplimiento, al menos parcial, de ambos numerales, aun así apuntamos que a nuestro parecer, actividades como las capacitaciones sobre la Ley 41-08 impartidas por el MAP son un indicativo válido del esfuerzo del ministerio porque se incrementen los conocimientos en relación a esta ley, lo que es un factor importante en el cumplimiento de la misma; por lo que consideraremos estas capacitaciones un ejemplo de la inclusión de estos mandatos en la planificación. A continuación, se presenta el cuadro mencionado; las áreas grises del cuadro indican que no se identificó acciones/indicadores para el mandato en ese eje de la planificación.

<b>Cuadro no. 02</b>			
<b>Atribución del MAP según la Ley 41-08 de Función Pública.</b>	<b>El contenido del eje temático del Plan Estratégico/ Plan Operativo Anual, se relaciona con la atribución</b>		
	<b>Calidad de la gestión y servicios públicos</b>	<b>Profesionalización de la función pública</b>	<b>Organización y funcionamiento de la Administración Pública</b>
1. Propiciar y garantizar el más alto nivel de efectividad, calidad y eficiencia de la función pública del Estado, y asignar el respeto de los derechos de los servicios públicos en el marco de la presente ley.	Si: se contemplan acciones para mejorar la calidad de los servicios, incluyendo la creación de un modelo de atención ciudadana y la aplicación del CAF.	Se incluyen acciones dirigidas a mantener el Sistema de Calidad del Ministerio de Administración Pública.	Se plantea la aplicación de encuesta de satisfacción del ciudadano en cuanto a los servicios municipales.
2. De conformidad con la presente ley y con las orientaciones que dicte el presidente de la República, diseñar, ejecutar y evaluar las políticas, planes y estrategias nacionales		La planificación de este eje gira en torno al empleo público; incluidos aspectos como salarios, relaciones laborales y profesionalización, entre otros. Algunos indicadores son:	

<p>en materia de empleo público, en el marco de los planes nacionales de desarrollo y de los recursos presupuestarios disponibles.</p>		<p>número de servidores que ingresan a carrera administrativa; número de servidores galardonados con medalla al mérito; actualización del SISC.</p>	
<p>3. Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones previstas en la presente ley.</p>	<p>No se tomó en cuenta para la comparación porque no apunta a un indicador particular sino a un resultado de conjunto, el cumplimiento de las demás áreas indica el cumplimiento al menos parcial de esta.</p>		
<p>4. Elaborar y proponer al presidente de la República los reglamentos complementarios a la presente ley, en especial los que desarrollen la carrera administrativa general. Así como estudiar y opinar sobre los proyectos de reglamentos que desarrollen las carreras administrativas especiales.</p>	<p>Se incluyen metas relacionadas a la elaboración y revisión técnica de anteproyectos de normativas relativos a la función pública, a ser emitidos por el MAP (Decretos, Convenios, Reglamentos, entre otros); sin embargo, al no hacerse explícito el contenido podría o no ser compatible con este mandato.</p>		<p>En la planificación se contemplan actividades relacionadas al desarrollo de proyectos de leyes, pero no queda claro los aspectos que estos proyectos han de abordar.</p>
<p>5. Emitir, con carácter obligatorio y vinculante, dictámenes interpretativos sobre la aplicación de la presente ley y sus respectivos reglamentos.</p>	<p>No es medible si se cumple o no, debido a que la planificación incluye la creación de normativas, pero no da ninguna referencia de a que se relacionan fuera de que son normativas sobre “función pública”.</p>		
<p>6. Dirigir los distintos procesos de gestión del recurso humano al servicio de la Administración Pública Central y descentralizada que le correspondan de conformidad con la</p>		<p>Están planificadas actividades de capacitación dirigidas a equipos de Recursos Humanos sobre el tema de Reclutamiento y Selección de personal, así como la asistencia por parte del MAP en la</p>	<p>Se contempla capacitar a los ayuntamientos sobre procesos de reclutamiento y selección de personal y la organización de concursos públicos dirigidos a servidores</p>

<p>presente ley y sus reglamentos complementarios. Para ello dictará las instrucciones que sean pertinentes a las distintas oficinas de personal de los órganos y entidades de la Administración Pública, y supervisará su cumplimiento.</p>		<p>organización de concursos de distintas instituciones.</p>	<p>en la carrera municipal.</p>
<p>7. Coordinar, supervisar y evaluar la implantación de los distintos sistemas de carrera administrativa que prevé la presente ley, proveyendo la debida asistencia técnica a los distintos órganos y entidades de la Administración Pública.</p>		<p>Se incluyen metas relacionadas a la incorporación de servidores públicos a las carreras general y especial; también se planificaron asistencias técnicas para el desarrollo de la meritocracia para contribuir a la estabilidad y promoción de los Servidores de Carrera.</p>	<p>Se contempla la elaboración de un Instructivo Simplificado para Ingresar a Carrera Administrativa Municipal y la consecuente incorporación de servidores a dicha carrera mediante concurso.</p>
<p>8. Aprobar la estructura de cargos de la Administración Pública, previo a su inclusión en el anteproyecto de presupuesto anual.</p>		<p>Está incluida la elaboración y/o revisión de Manuales de Cargos, además de asesorías en materia salarial.</p>	<p>Se incluye la elaboración y/o revisión de Manuales de Cargos en la administración local.</p>
<p>9. Elaborar y actualizar anualmente el sistema retributivo del personal de la Administración Pública Central y descentralizada, en coordinación con la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo y la Dirección General de Presupuesto.</p>		<p>Se incluyen metas relacionadas a la evaluación y aprobación de escalas salariales en el sector público.</p>	

<p>10. Establecer y mantener actualizado un registro central de personal, mediante un sistema de información automatizado.</p>	<p>Se incluyen acciones de actualizaciones de informaciones en el Sistema Automatizado de Servidores Públicos (SASP).</p>	<p>Se contempla actualizar el Sistema de Información de los Servidores de Carrera</p>	<p>La planificación incluye la implementación de Organismos Centralizados y Descentralizados del Poder Ejecutivo en el Sistema de Administración de Servidores Públicos SASP o en su BD Complementaria SASP.</p>
<p>11. Identificar las necesidades de fortalecimiento institucional de la Administración Pública y, conforme con las orientaciones que dicte el presidente de la República, diseñar, ejecutar y evaluar las políticas, planes y estrategias nacionales en la materia.</p>	<p>Si: Adicionalmente a la creación del PEI y del POA, Se incluyen acciones relacionadas a la implementación del modelo CAF (autodiagnóstico, Plan de Mejora) y la correspondiente evaluación de la aplicación del POA.</p>		<p>Se plantea la creación de un mecanismo de coordinación interinstitucional para la mejora de los sistemas transversales de la administración pública y el acompañamiento a los Gobiernos Locales en los procesos de fortalecimiento institucional, capacitación y de profesionalización.</p>
<p>12. Evaluar y proponer las reformas de las estructuras, orgánica y funcional de la administración pública. Asimismo, revisar y aprobar los manuales de procedimiento y de organización y organigramas que eleven para su consideración los órganos y entidades de la administración pública.</p>	<p>Si: Se contemplan actividades relacionadas a las cartas, compromisos y a los manuales de identidad institucional de las organizaciones pertenecientes a la administración pública. También la actualización del Manual de Organización y Funciones del MAP y la revisión de su estructura organizativa.</p>		<p>Se incluyen actividades en torno a la elaboración de una propuesta para el Plan General de Reestructuración de Organismos; con el fin de racionalizar la macroestructura del Poder Ejecutivo, otro aspecto incluido es la revisión y aprobación de las estructuras organizativas del gobierno central.</p>



<p>13. Diseñar, programar e impulsar actividades permanentes de simplificación de trámites, flexibilización organizativa, eliminación de duplicación de funciones y promoción de coordinación inter orgánica e interadministrativa.</p>	<p>Sí: La planificación contempla procesos de simplificación de trámites y de capacitaciones sobre el tema.</p>		
<p>14. Diseñar, ejecutar y evaluar políticas, planes y estrategias de automatización de sistemas de información y procesos mediante el desarrollo e implantación de tecnologías de informática y telemática.</p>	<p>Se incluyen acciones dirigidas a actualizar y fortalecer el SISMAP y a actualizar las informaciones existentes en el observatorio de la calidad de los servicios públicos, así como el rediseño del portal. Adicionalmente se plantea subir informaciones al el SIGEF y automatizar operaciones y servicios</p>	<p>Implementación del Software de Gestión de las Relaciones Laborales (RECLASOFT) y capacitaciones sobre el mismo.</p>	<p>Se contempla diseñar y ejecutar mecanismo de coordinación y seguimiento a la transformación digital de la gestión pública para mejorar la efectividad, calidad, transparencia y accesibilidad. También la incorporación de entidades municipales al SISMAP Municipal.</p>
<p>15. Diseñar, ejecutar y evaluar políticas, planes y estrategias para la implantación de metodologías, técnicas y sistemas de evaluación de la gestión institucional. Para ello promoverá y regulará la realización de evaluaciones periódicas del desempeño institucional que impulsen una cultura de transparencia, y</p>	<p>Se contemplan revisiones de los procedimientos relacionados a la evaluación de la gestión institucional, así como la aplicación de evaluaciones y de capacitaciones relacionadas.</p>	<p>Se incluye la implementación de la evaluación del desempeño por resultados y competencias en las instituciones públicas y actividades de capacitación relacionadas.</p>	<p>Se incluyen metas relacionadas a la implementación de la evaluación del desempeño por resultados y competencias en los gobiernos locales.</p>

responsabilización de la gestión pública.			
16. Todas aquellas necesarias para el mejor cumplimiento de la presente ley.	Esto no apunta a un indicador particular sino a un resultado de conjunto, el cumplimiento de las demás áreas indica el cumplimiento al menos parcial de este mandato, sin embargo, podríamos incluir en esta área las capacitaciones sobre la Ley de Función Pública impartidas por el MAP; que son incluidas como parte de la planificación de la institución.		
17. Formular los criterios generales para el diseño de las actividades de formación y capacitación indispensables para la inducción en el ingreso de los servidores públicos, y para la promoción de los funcionarios de carrera.	Se contemplan programas académicos encaminados a incrementar la cualificación de los servidores públicos y la calidad del servicio.	Se incluyen actividades de capacitación y difusión de las normas y procedimientos laborales en las Instituciones del Estado.	

Cuadro de elaboración propia con datos de la Ley 41-08, PEI, Poa y decreto 211-10.

Como se puede observar en el cuadro anterior, a modo general la planificación del MAP, si toma en cuenta los mandatos de la Ley de Función Pública, como dan cuenta la presencia de acciones/ indicadores relacionados al cumplimiento de esta ley; también se incluyen actividades relacionadas a la aplicación del Modelo (CAF), Marco Común de Evaluación en atención al cumplimiento del decreto 211-10 que declara su aplicación obligatoria; mismo decreto que ordena la organización de actividades relacionadas al fortalecimiento de los procesos de calidad en las instituciones públicas (semana de la calidad, premio de la calidad, memorias, prácticas promisorias), que también son tomadas en cuenta en la planificación.

Podemos decir que en materia de calidad y eficiencia en la función del Estado y en los servicios públicos brindados (Ley de Función Pública, artículo 8, numeral 1), se incluyen acciones como la creación de modelos de atención ciudadana, la aplicación del CAF y la

ejecución de diversas actividades dirigidas a fortalecer los procesos de calidad (seminarios, capacitaciones, eventos, premiaciones, promoción de buenas prácticas) en la función y en los servicios públicos, se incluye además la aplicación de encuestas de satisfacción del ciudadano en relación a los servicios, entre otros indicadores conectados a este mandato.

Con relación al empleo público y los Recursos humanos, tratados en artículo 8, numerales 2 y 6, de la Ley de Función Pública, en el PEI se incluye un eje sobre profesionalización en la Gestión Pública que gira en torno a estos temas, en este se presentan indicadores como el número de servidores que ingresan a carrera, el número de servidores galardonados con medalla al mérito en la administración pública, la actualización del Sistema de Información de Servidores de Carrera. En tanto que, en cuestión de la dirección de los distintos procesos de gestión del recurso humano perteneciente a la administración pública, se organizan actividades dirigidas a la capacitación del personal de RRHH y brindar asistencia en materia de concursos públicos en diversas instituciones.

La Ley 41-08, en su artículo 8, numerales 4 y 5 indica como obligación del MAP, la creación de reglamentos y dictámenes sobre la Ley de Función Pública y sobre las carreras administrativas, por lo cual observamos, que se incluyen metas relacionadas a la elaboración y revisión técnica de anteproyectos de normativas relativos a la función pública, sin embargo, no se especifica sobre que versan estas normativas.

La planificación con respecto a los mandatos de los numerales 7 y 17, artículo 8 de la Ley de Función Pública, versado sobre sistemas de carrera, incluye indicadores como el número de Diagnósticos sobre el Nivel de Implementación del Sistema de Gestión de Carrera, otros indicadores más específicos relacionados a la Carrera Municipal e indicadores sobre las capacitaciones al personal para su ingreso a la carrera administrativa. En tanto que los numerales 8 y 9 que tratan la aprobación de la estructura de cargos de la Administración Pública y la actualización anual del sistema retributivo del personal de la Administración Pública respectivamente, fueron incluidos en la planificación estratégica con indicadores como: número de manuales de cargos revisados

y elaborados y cantidad de acciones realizadas para gestionar la compensación y beneficios del ministerio.

En el Plan Estratégico Institucional se incluyen actividades e indicadores relacionados a la actualización del Sistema Automatizado de Servidores Públicos (SASP), cumpliendo con el mandato de la Ley 41-08, artículo 8, numeral 10 que encarga al MAP de “Establecer y mantener actualizado un registro central de personal, mediante un sistema de información automatizado”. Al mismo tiempo, en lo referido al numeral 11 que dicta “Identificar las necesidades de fortalecimiento institucional de la Administración Pública” y el 12 que ordena “Evaluar y proponer las reformas de las estructuras orgánica y funcional de la administración pública. Asimismo, revisar y aprobar los manuales de procedimiento y de organización y organigramas” encontramos que para el primer mandato la planificación contempla la creación de un mecanismo de coordinación interinstitucional para la mejora de los sistemas transversales de la administración pública y el acompañamiento a los Gobiernos Locales en los procesos de fortalecimiento institucional, a lo que se suma la misma creación del PEI y del POA que dan cuenta sobre este mandato. En el segundo caso, se contemplan actividades relacionadas a las cartas compromisos y a los manuales de identidad institucional de las organizaciones públicas, entre otros.

Son contemplados en la planificación los procesos de simplificación de trámites y de flexibilización organizativa, al igual se incluyen procesos de automatización de sistemas de información e implantación de tecnologías de informática y telemática en referencia a lo dictado en la Ley de Función Pública, artículo 8, numerales 13 y 14 respectivamente. La inclusión del numeral 15 en la planificación se denota por los indicadores sobre el sistema de evaluación de la gestión institucional como son: las revisiones de los procedimientos relacionados a la evaluación de la gestión institucional, la aplicación de evaluaciones institucionales y la existencia de capacitaciones relacionadas.

Sin embargo, aun cuando se verificó que la planificación estratégica del Ministerio de Administración Pública incluye indicadores relacionados al cumplimiento de la Ley 41-08, consideramos que existen deficiencias en la elaboración del contenido del PEI y del POA.

En el cuadro número 03, se encuentran observaciones realizadas a algunos indicadores de la PEI/POA.

<b>Cuadro no. 03</b>						
<b>Observaciones realizadas a indicadores del PEI</b>						
<b>Estrategia 1.1.1</b>		<b>Línea Base</b>	<b>Meta</b>	<b>Cronograma</b>		<b>Observación</b>
<b>Resultados esperados</b>	<b>Indicador (es)</b>			<b>2021</b>	<b>2024</b>	
Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, aplicando el Modelo de Excelencia CAF para la mejora continua de la gestión.	Número de Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, que realizan su autodiagnóstico con el Modelo CAF anualmente.	580	820	60	30	Según el decreto 211-10 las instituciones públicas deben autoevaluarse anualmente, por lo tanto, el indicador debería apuntar a un incremento progresivo en el número de instituciones que aplican el procedimiento y no a una cantidad puntual como es el caso. La forma en que se plantea no indica progreso.
	Número de Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, que elaboran y /o implementan el Plan de Mejora Institucional anualmente.	172	347	50	25	Los indicadores deberían formularse como incremento en el número de Entes u Órganos de la Administración Pública realizando anualmente su autodiagnóstico/plan de mejora según modelo CAF. o en su defecto la meta numérica debería incrementar cada año, incorporando el progreso en el número de instituciones alcanzadas.
<b>Estrategia 1.1.5</b>						
Incrementada la calidad en la	Número de prácticas de calidad reconocidas.	0	15	0	5	Se sugiere la inserción de un indicador adicional que

Administración Pública a través de la promoción de las mejores prácticas.	Número de entidades postulantes al Premio Nacional de la Calidad.	34	134	25	25	podría usarse en la creación de un Rankin de calidad institucional/buenas prácticas, lo que ayudaría a percibir cuales instituciones necesitan una intervención más focalizada/priorizada.
	Número de prácticas de cumplimiento con los ODS reconocidas	16	56	10	10	
<b>Estrategia 3.3.2</b>						
Gobiernos Locales acompañados en los procesos de fortalecimiento institucional.	Número de entidades municipales que implementan el Modelo CAF.	80	150	20	10	Este indicador es redundante porque la aplicación del Modelo CAF por parte de los ayuntamientos ya está contenido en otro indicador de la estrategia 1.1.1.
	Número de entidades municipales que están aplicando planes de mejora.	63	100	10	4	El plan de mejora es parte del Modelo CAF por lo que este indicador estaría midiendo virtualmente lo mismo que el anterior, adicionalmente de la observación realizada al anterior.

Cuadro de elaborado con datos del PEI, Poa y decreto 211-10.

Como se puede observar en el cuadro anterior se seleccionaron 2 indicadores de la estrategia 1.1.1:

1- Número de Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, que realizan su autodiagnóstico con el Modelo CAF anualmente.

2- Número de Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, que elaboran y/o implementan el Plan de Mejora Institucional anualmente.

La observación sobre los mismos es que existe una debilidad en la forma que se plantean estos indicadores; si el objetivo deseado es la mejora en la calidad institucional a través del cumplimiento de la normativa, la cual dicta que todas las instituciones públicas deben aplicar el Modelo CAF y realizar su autodiagnóstico anualmente; para lograr esto el indicador debería establecer metas relacionadas al incremento progresivo de las instituciones que asumen la disposición.

Sin embargo, la forma en que se expresan ambos indicadores, es útil para medir la actividad pero no el impacto, ya que se mide la cantidad de instituciones que se esperan apliquen el modelo CAF cada año, lo que no me permite determinar si hay una efectividad real de la planificación; me explico: la meta para los 3 primeros años del PEI es de 60 instituciones, indicando que el nivel de aplicación del CAF se mantendría constante en ese período (60 cada año) en tanto que para el 2024 la meta establecida es de 30 presentando un declive del 50% en la aplicación del modelo; esto no sería un problema si el indicador hiciera referencia a un incremento del número de instituciones donde cada cantidad representara el número adicional de entidades con respecto al año anterior, porque indicaría que se espera que cada año aumente el nivel de aplicación del CAF.

En lo relacionado al indicador seleccionado de la estrategia 1.1.5, se sugiere la inclusión de un ranking, al considerar que los indicadores incorporados no son suficientes para lograr el resultado esperado y adicionalmente, la existencia de un ranking de calidad institucional ayudaría a percibir cuales instituciones necesitan una intervención más focalizada/priorizada.

Otro punto de la planificación que consideramos inadecuada son los indicadores relacionados a la aplicación del Marco Común de Evaluación en la estrategia 3.3.2 por considerarlo redundante ya que existen indicadores en la estrategia 1.1.1 que ya miden la misma cosa, la implementación del modelo CAF; si se quería incluir un indicador separado, la aplicación del modelo CAF en organismos locales no debería incluirse en el primer indicador.

## Conclusiones

- La planificación de la institución se realiza tomando en cuenta el contenido de la Ley de Función Pública y de otras normativas, sin embargo, esto no es suficiente para garantizar la efectividad de la planificación.
- Existe una desconexión entre algunos de los indicadores con los resultados esperados, derivados de la presencia de errores en el planteamiento de dichos indicadores, por lo que deberían ser revisados y readecuados.
- Algunos indicadores están planteados de una forma que da cabida a ambigüedad interpretativa, lo que constituye un error garrafal en un proceso de planificación.

## Recomendaciones

- Modificar los indicadores observados de la estrategia 1.1.1 para que mida el impacto generado por la ejecución de la planificación, se sugiere utilizar “Incremento en el número de Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, que realizan su autodiagnóstico con el Modelo CAF anualmente”. Otra opción sería: “Porcentaje de Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, que realizan su autodiagnóstico con el Modelo CAF anualmente”. En cuanto que para el segundo indicador se expresaría de esta forma: “Incremento en el número de Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, que elaboran y/o implementan el Plan de Mejora Institucional anualmente”, o en su defecto “Porcentaje de Entes y Órganos de la Administración Pública, incluyendo las entidades municipales, que elaboran y/o implementan el Plan de Mejora Institucional anualmente”.
- Para el fin de aumentar la calidad a través de las mejores prácticas, se sugiere la inserción de un indicador adicional: un Rankin de calidad institucional/ buenas prácticas, lo que ayudaría a percibir cuales instituciones necesitan una intervención más focalizada/priorizada.



- A partir de las encuestas de satisfacción de usuarios se debería incluir un indicador con un informe de áreas problemáticas y soluciones identificadas a partir de dichas encuestas.