



República Dominicana  
Secretariado Técnico de la Presidencia

Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización  
del Poder Ejecutivo (Pro-Reforma)  
Unidad Ejecutora del programa BID 1176/OC-DR

## **OFICINA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN ONAPLAN**

### **Componente No. II**

Consultoría de  
**Desarrollo Organizacional / Planificación Estratégica**

**Informe Institucional Final (ONAPLAN)**

Miguel J. Escala  
**Contrato STP-Pro-Reforma C2-A3-06-04**

"Queda establecido que las opiniones y recomendaciones de los Consultores no comprometen ni a la Entidad Contratante, ni a otras entidades locales, ni al Banco, los que se reservan el derecho de formular al respecto las observaciones o salvedades que consideren apropiadas".

*Santo Domingo, República Dominicana*

## Tabla de Contenido

	Pag.
Resumen Ejecutivo .....	3
1. Introducción .....	5
2. Situación Institucional .....	5
3. Proceso de Planificación .....	6
4. Resultados del Proceso de Planificación .....	9
5. Recomendaciones .....	12
6. Anexos .....	17
A. Material Entregado en los Talleres	
B. Matriz del Plan Estratégico	
C. Presentación sobre Plan Estratégico	
E. Listado de Participantes	

## Resumen Ejecutivo

La Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN) a solicitud de su Director y con apoyo de Pro-Reforma ha conducido un proceso de planificación estratégica institucional, contando con el Consultor que suscribe este Informe como facilitador del proceso.

Se celebraron dos talleres de planificación. El primero, con participación de funcionarios y técnicos, tuvo como propósito la determinación de la Visión Institucional situando la institución en el año 2008. El segundo taller, celebrado solamente con la participación de funcionarios, tuvo como propósito la realización de un análisis de fortalezas y debilidades institucionales, y de oportunidades y amenazas externas (FODA) y la identificación de las principales líneas estratégicas que iban a apoyar el logro de la visión.

Luego del segundo taller, se organizaron equipos de trabajo responsables de identificar los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados esperados que se derivan de cada una de las líneas estratégicas adoptadas. Culminó este proceso con una sesión intensa de revisión de todas los objetivos y acciones identificados.

La Misión de ONAPLAN se definió como sigue:

*Ser la oficina gubernamental coordinadora de la programación de la inversión pública dirigida a la obtención de la cohesión social y territorial.*

Y la Visión para ser lograda en cuatro años:

*Somos una institución dinámica y flexible, de gran credibilidad con un claro liderazgo en la definición de políticas públicas y en la programación de la inversión para la construcción de una visión de futuro para la sociedad.*

Las Líneas Estratégicas identificadas o áreas prioritarias que son críticas para el logro de la Visión fueron.

- 1. Fortalecimiento de la Oficina Nacional de Planificación*
- 2. Fortalecimiento del Sistema de Toma de Decisiones del Gobierno*
- 3. Búsqueda de la Cohesión Social y Territorial*

Para las líneas estratégicas se identificaron 13 objetivos estratégicos cada uno con acciones previstas para el logro del mismo.

A pesar de que se evalúa como positivo el compromiso asumido por el Director y otros funcionarios de ONAPLAN para la ejecución del Plan, se recomienda la operativización anual y un seguimiento periódico de los avances en la ejecución de forma compartida para asegurar el logro de los resultados esperados en el tiempo previsto.

## **1. Introducción**

Este Informe se presenta en cumplimiento de los términos de referencia del Contrato de Consultoría celebrado entre el Secretariado Técnico de la Presidencia y el que suscribe, dentro del Programa 1176/OC-DR. El referido contrato cubre la labor del Consultor especialista en Desarrollo Organizacional quien laborará para varias instituciones estatales como facilitador del proceso de planificación estratégica institucional, incluyendo la Oficina Nacional de Planificación, ONAPLAN. Este Informe cubre la labor realizada en ONAPLAN y sus resultados.

Dicho contrato prevé la realización de actividades participativas en cada una de las instituciones para la definición de objetivos estratégicos y acciones vinculadas. Según establece, el Informe de cada institución debe incluir además de la descripción de los eventos realizados, una compilación de las conclusiones arribadas y la presentación de recomendaciones para su posterior implementación.

A continuación se presenta el Informe requerido siguiendo lo establecido contractualmente. Se incluye además una breve apreciación de la situación institucional antes y después de los trabajos de Consultoría, se anexan detalles de los resultados, y una presentación para que a discreción del Director se pueda compartir un resumen del Plan con todo el personal de la institución y con otras instituciones. El Informe se presenta en formato físico y en formato electrónico.

## **2. Situación Institucional**

Al inicio de la Consultoría, ONAPLAN estaba en pleno proceso de reconformación, como resultado de la llegada de nuevas autoridades, de la reducción de personal, y de un proceso iniciado de reestructuración interna. Desde el primer día se pudieron identificar claras líneas de trabajo expresadas por el Director, las cuales servirían de marco de la nueva visión institucional que se quería desarrollar.

La necesaria coordinación de trabajos con el Secretariado Técnico, y con las demás oficinas del Secretariado, el rescate de funciones perdidas por ONAPLAN, el fortalecimiento del capital humano institucional, y la búsqueda del liderazgo en aquellas funciones que le correspondían, sobresalieron en la conversación con el Director. Manifestaba el Director la necesidad de crear una visión institucional

fuerte, y una visión de futuro que no solo tenía que orientar el trabajo institucional, sino también caracterizar la labor de liderazgo de ONAPLAN en la construcción de un mejor futuro para la nación.

Todo lo anterior contribuyó a la participación activa del Director y del personal de ONAPLAN en las labores diseñadas para lograr el objetivo de la Consultoría.

Hoy, como resultado de diversas iniciativas de la Dirección y de acciones institucionales entre las cuales se pudiera incluir el ejercicio de Planificación Estratégica, ONAPLAN es una institución con objetivos claros y con una visión comunicada y altamente compartida. Se considera que se encuentra en excelentes condiciones para involucrar a todos sus empleados en el logro de la visión y para ejecutar las acciones requeridas.

### **3. Proceso de Planificación.**

El proceso de planificación realizado en ONAPLAN se realizó en cuatro momentos principales:

- a) Encuentro inicial
- b) Talleres
- c) Actividades completivas de los talleres
- d) Entrega del Informe y actividades de seguimiento

A continuación se detalla el proceso.

#### **a) Encuentro inicial.**

Se realizó con la participación del Director, el Coordinador del Componente II de Pro-Reforma, algunos funcionarios y miembros del personal técnico de ONAPLAN y el Consultor. El encuentro sirvió de orientación al Consultor sobre la institución, el momento institucional, y las ideas del Director. Se identificó a la persona enlace con el Consultor, se programó la fecha del primer taller y se conversó sobre el posible programa del mismo. Se acordó que al primer taller asistirían los funcionarios que ocupaban posiciones de cierta responsabilidad en las diferentes unidades de ONAPLAN y personal técnico seleccionado. Para el segundo taller la participación sería más reducida, limitándose a funcionarios, incluyendo los principales jefes departamentales.

Los contactos posteriores a través del correo electrónico con la persona enlace en relación al nombre, contenido, y agenda del taller

pueden ser considerados como continuación de encuentro inicial. Se logró una buena comunicación que permitió celebrar el primer taller en la fecha y la hora acordadas. Todo el material del taller fue remitido con anterioridad al mismo.

## **b) Talleres**

El primer taller perseguía la definición de la visión institucional. De común acuerdo se eligió como nombre del taller la frase "Por una visión de futuro", la cual el Director había elegido para que se convirtiera en una lema de trabajo para el personal de ONAPLAN.

La convocatoria al taller fue realizada por la dirección de ONAPLAN, la cual seleccionó los invitados según el criterio establecido. El taller se realizó por más de las cuatro horas programadas, a partir de las 9 de la mañana en los mismos salones de ONAPLAN. Se planteó como propósito del mismo:

*"Con el taller se busca iniciar la construcción participativa de una visión de consenso para orientar los trabajos de identificación de las líneas de acción estratégica de ONAPLAN"*

Previo al trabajo propiamente de la construcción participativa de la visión, se incluyeron dos presentaciones del Consultor con el propósito de resaltar el necesario aporte de cada uno en la construcción de la visión, en el entusiasmo con la misma y de destacar la importancia de todos y cada uno de los aportes personales. Cada presentación fue seguida de una Dinámica grupal y de una plenaria, lo cual aportó una dinámica importante al taller y facilitó la comunicación.

En la parte final de este primer taller se realizó un ejercicio de definición de la Visión de ONAPLAN, tomando como punto de referencia el final del actual período de gobierno (año 2008). Al final del trabajo grupal sobre la Visión y de la comunicación en plenaria de los acuerdos grupales, el Director realizó un resumen de la Visión a partir de las contribuciones de los grupos y de su propia concepción del futuro de ONAPLAN. Como resultado del ejercicio, el Consultor colaboró en identificar los puntos más sobresalientes identificados por el Director y las coincidencias con las elaboraciones grupales.

Entre el primer y el segundo taller el Consultor preparó un resumen de los aspectos más sobresalientes de las elaboraciones grupales sobre la Visión, y con esos aportes y los aportes del Director preparó una Visión de trabajo, más extensa que lo generalmente

aceptado, en el entendido que era un borrador de trabajo. Sirvió por cierto tiempo para poder seguir avanzando con una dirección clara de hacia donde se quería llevar a la institución.

El segundo taller parte de lo logrado en el primer taller, y así se expresa su propósito:

*“Con el taller se busca, a partir de una visión de consenso, analizar la situación actual e identificar las líneas de acción estratégicas de ONAPLAN”.*

El taller, con la participación del grupo de funcionarios principales de ONAPLAN, se inició con una presentación del Consultor sobre el Modelo de Valores en Competencia desarrollado por Robert Quinn de la Universidad de Michigan. Esta presentación buscaba situar las tensiones típicas de la gerencia institucional a partir del mencionado Modelo, y de identificar el momento principal por las cuales puede atravesar una institución. El Modelo presenta cuatro estilos gerenciales cuyo énfasis puede variar en las instituciones dependiendo de sus momentos. Posteriormente se realizó el ejercicio de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, o FODA. Como resultado de la discusión sobre el momento en que se encuentra la institución y del FODA, se identificaron las líneas estratégicas que orientarían el trabajo institucional. Para cada una de las líneas estratégicas se identificaron puntos principales que sirvieran de identificación posterior de las acciones estratégicas derivadas de cada línea estratégica. El segundo taller terminó con la identificación de los responsables de elaborar la matriz de planificación para cada una de las líneas estratégicas principalmente en la identificación de las acciones estratégicas y los resultados esperados para cada una. El Consultor propició la discusión y realizó preguntas aclaratorias sobre lo que se elaboraba. El Coordinador del Componente II participó contribuyendo al éxito del taller el cual se prolongó por más de cuatro horas.

### **c) Actividades Completivas de los Talleres.**

Los grupos de trabajo para cada una de las líneas estratégicas avanzaron su labor. El Consultor participó en dos ocasiones en reuniones de revisión de los avances con los grupos de trabajo. El Coordinador del Componente II de Pro-Reforma participó en ambas reuniones. Se acordó realizar una revisión final de los trabajos realizados en las diferentes líneas estratégicas en un encuentro fuera de la institución. Además de revisión, serviría para analizar la coherencia entre las diversas acciones identificadas, y para adoptar una Visión

capaz de encerrar en pocas palabras el futuro que se busca construir para la institución. Esta reunión de revisión, se aprovechó también para rephrasear la Misión a la luz de los demás resultados del proceso. El encuentro se realizó en un hotel de la ciudad de Santo Domingo durante cuatro horas. Lo que se presenta como resultado en este Informe es el producto de esa última sesión en la cual se revisó todo lo producido anteriormente durante el proceso de planificación. Participaron todos los que habían participado en el segundo taller y en las sesiones de trabajo intermedias.

#### **d) Entrega del Informe y Actividades de Seguimiento**

El proceso de Planificación no termina con una Matriz de Planificación y una presentación del Plan Estratégico Institucional. La entrega del presente Informe marca el final de una etapa, pero a la vez, además de marcar el inicio pleno de las acciones previstas, compromete con un proceso de seguimiento y monitoreo de las acciones. Las recomendaciones que se presentan en este Informe presentan sugerencias concretas para las labores de seguimiento y monitoreo.

### **4. Resultados del Proceso de Planificación**

#### **a) La Misión**

La Misión de ONAPLAN quedó rephraseada enfatizando su responsabilidad en la programación de la inversión pública de esta manera:

*Ser la oficina gubernamental coordinadora de la programación de la inversión pública dirigida a la obtención de la cohesión social y territorial.*

#### **b) La Visión**

De todas las contribuciones de los grupos y del aporte del Director se elaboró una Visión de trabajo bastante larga, pero que sirvió para orientar los trabajos. Posteriormente se logró sintetizar la misma. Cabe destacar que la adoptada tiene tres claros componentes: a) calidad institucional, b) focalización en la definición de políticas pública y la programación de la inversión, y c) una intencionalidad de su acción, o construcción de una visión de futuro de la sociedad. Este último punto, coherente con la naturaleza de ONAPLAN, incluye en su propia Visión la necesaria construcción de una Visión como nación.

*Somos una institución dinámica y flexible, de gran credibilidad con un claro liderazgo en la definición de políticas públicas y en la programación de la inversión para la construcción de una visión de futuro para la sociedad.*

El resultado del análisis FODA se resume a continuación, presentado primero las Oportunidades y Amenazas, y posteriormente las Fortalezas y Debilidades.

<b><i>Oportunidades</i></b>	<b><i>Amenazas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio del gobierno y en el entorno político donde de enfatiza la función asesora de los organismos del Secretariado Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad y vulnerabilidad del sistema del Secretariado Técnico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de espacios vacíos que no han sido tomados por ninguna institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinterés por la planificación y la evaluación de políticas públicas en algunos sectores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de liderazgo en lo que se refiere a las políticas públicas y la necesidad de crear un sistema de planificación y evaluación de políticas públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivo énfasis en la discrecionalidad en la cultura política dominicana</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación de crisis obliga a la eficientización y a la redefinición de roles institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento de los buenos técnicos por otras instituciones que ofrecen más</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de recursos internacionales de apoyo a las acciones institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos preconcebidos en el exterior</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor aceptación a nivel nacional de la necesidad de un sistema nacional de planificación</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenario favorable para la planificación territorial</li> </ul>	

En relación a la situación interna de ONAPLAN la identificación fue como sigue:

<b><i>Fortalezas</i></b>	<b><i>Debilidades</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de un Director con clara visión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzos avanzados de reestructuración institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de actualización del personal técnico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en incremento de la calidad de los recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desasprovechamiento de los sistemas de información que se tienen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones entre funcionarios y empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de vinculación con los ayuntamientos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de marco jurídico y legislativo que asigna roles específicos a ONAPLAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de dificultades en relación con las sectoriales (falta de presencia)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONAPLAN como representante del Estado ante organismos internacionales específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tradición interna de evaluación de políticas públicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de informaciones utilizables por las instituciones para la formulación de planes y proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja productividad y falta de responsividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura física básica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil posicionamiento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca participación en las instancias de toma de decisiones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desactualización de manuales de procedimientos en los aspectos técnicos.</li> </ul>

El desbalance entre ambas columnas de los dos cuadros refleja una situación interesante de ONAPLAN en el momento del segundo taller. Podría resumirse en la frase siguiente: "Tenemos más oportunidades que amenazas, pero tenemos debilidades que atender y fundamentarnos en nuestras claras fortalezas para avanzar."

#### **d) Plan Estratégico**

El Plan, como tal, identifica tres grandes líneas estratégicas cada una de ellas con objetivos y acciones. Se orientó para que las líneas estratégicas fueran "pocas áreas prioritarias críticas para el logro de la visión".

De cinco líneas estratégicas identificadas inicialmente en el proceso final de revisión quedaron tres grandes líneas que representan la atención prioritaria en el fortalecimiento interno de ONAPLAN. Se vinculan a las funciones resaltadas por la visión: Definición de Políticas Públicas, Programación, y Focalización de la inversión pública.

Para las tres líneas estratégicas se identificaron trece objetivos, con sus correspondientes acciones y resultados esperados. La identificación de responsables (personas o unidades) complementa la matriz de la Planificación Estratégica que se presenta como Anexo de este Informe. La columna prevista para el presupuesto no se trabajó pues los planes operativos anuales concretarán esos montos.

<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>		
<b>1. Fortalecimiento de la Oficina Nacional de Planificación</b>	<b>2. Fortalecimiento del Sistema de Toma de Decisiones del Gobierno</b>	<b>3. Búsqueda de la Cohesión Social y Territorial</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
1.1. Rediseñar la Institución.	2.1. Desarrollar el sistema de planificación institucional del Gobierno	3.1. Ordenar el territorio
1.2. Fortalecer los Recursos Humanos		3.2. Coordinar la elaboración del programa nacional de desarrollo
1.3. Dotar a ONAPLAN de Tecnología de punta		3.3. Conseguir que se realice un presupuesto general del Estado
1.4. Ajustar la Cultura Organizacional con las estrategias institucionales		3.4. Elaborar un presupuesto nacional por resultados
1.5. Reposicionar a ONAPLAN		3.5. Crear las capacidades de programación de políticas de inversión pública
		3.6. Producir y suministrar informaciones a los ayuntamientos para la toma de decisión con respecto a las políticas de inversión pública
		3.7. Construir indicadores de desarrollo regionales y locales

## 5. Recomendaciones

El proceso terminó exitosamente con el apoyo del Director, de funcionarios y técnicos. Como siguiente paso, es necesario diseñar el proceso de implementación de forma que la visión pueda ser lograda en

los cuatro años previstos. Una recomendación general es la aceptación del Plan como un instrumento flexible, y por lo tanto modificable dependiendo de cambios en el entorno o en la institución que dicten nuevos rumbos que deben recibir prioridad, o nuevos retos que deben ser enfrentados.

Para fines de implementación, es necesario (a) la comunicación del Plan, (b) la operativización del mismo, y (c) el monitoreo de los resultados parciales como estrategia de seguimiento. A continuación detallamos los tres aspectos.

### **a) Comunicación del Plan**

La versión final del Plan, conocida por un grupo reducido de funcionarios que participaron en la sesión final de revisión, debe ser comunicada y compartida con todo el personal de ONAPLAN. La programación de una reunión general sería de gran valor para los fines indicados. De igual forma, los aspectos básicos del Plan (Misión, Visión, Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos) deberían colocarse en lugares visibles en la institución para garantizar la información, pero sobre todo para ayudar a recordar el compromiso institucional y a despertar el necesario entusiasmo para trabajar sobre los temas planteados.

Se anexa a este Informe una presentación que puede ser utilizada como instrumento para compartir un resumen del Plan Estratégico con todos los funcionarios y empleados de ONAPLAN. La Comunicación del Plan sugerimos se realice también con el Secretario Técnico y otros funcionarios de dicha Secretaría, incluyendo de manera especial a los Directores de otras Oficinas del Secretariado.

La colocación en INTERNET del resumen del Plan serviría para garantizar la difusión del mismo, y para que todos puedan acudir al Plan como punto de referencia.

### **b) Operativización del Plan Estratégico**

El Plan Estratégico elaborado por ONAPLAN se ha concebido para ser ejecutado en cuatro años y para lograr resultados y visión en ese plazo. Ello implica que será necesario realizar anualmente un plan de trabajo o plan operativo en el cual, partiendo de los plazos planteados por el Plan de cuatro años, sirva para programar año tras año los detalles de actividades, los responsables de cada una de ellas y los costos vinculados.

En el primer año de trabajo, sería importante tener los planes operativos antes del 31 de enero; para los próximos años los planes operativos deberán estar listos antes de iniciar el ejercicio presupuestario institucional. Para la operativización recomendamos un formato sencillo que permita ir de lo estratégico a lo operativo, pero sin perder su vinculación. Un formato como el que sigue ayudaría en esa labor.

<b>Plan Operativo Año 2005</b>				
<b>Línea Estratégica: 1.</b>				
<b>Objetivo Estratégico: 1.1.</b>				
<b>Resultado Esperado:</b>				
<i><b>Acción Estratégica</b></i>	<i><b>Actividades</b></i>	<i><b>Fechas</b></i>	<i><b>Responsable</b></i>	<i><b>Costo</b></i>
<b>Objetivo Estratégico: 1.2.</b>				
<b>Resultado Esperado</b>				
<i><b>Acción Estratégica</b></i>	<i><b>Actividades</b></i>	<i><b>Fechas</b></i>	<i><b>Responsable</b></i>	<i><b>Costo</b></i>

Así seguiría el cuadro hasta completar todas las líneas estratégicas y objetivos estratégicos que tienen alguna acción prevista para el año para el cual se prepara el Plan Operativo.

Para fines de apoderamiento en la ejecución del Plan se recomienda que a partir de los responsables identificados en el Plan Estratégico se asignen las responsabilidades de preparación de los planes operativos anuales y de ejecución. En algunos casos podrían crearse equipos de apoyo a la Unidad responsable (caso de la Unidad de Comunicación o de la Secretaría General Técnica), y en otros casos, aunque con mayor responsabilidad del Jefe, los departamentos actuarían como equipos (caso del Departamento de Programación).

De igual manera que se realizó con el Plan Estratégico, los planes operativos deberán surgir de un trabajo participativo de los equipos responsables, y deberían ser presentados a la consideración del Director y del resto de la institución. Los planes operativos en su elaboración se evaluarían utilizando el Plan Estratégico como marco de referencia.

### c) Monitoreo del Plan

Para darle seguimiento a las ejecuciones previstas en el Plan recomendamos una rutina de encuentros de seguimiento que durante el primer año pueden realizarse bimestralmente. A partir del segundo año se pudieran realizar trimestralmente. En cada encuentro se presentaría un Reporte de Monitoreo que se concentraría principalmente en los resultados parciales más que en las actividades realizadas. La ausencia de resultados parciales sirve para cuestionar no solamente el nivel de ejecución, sino la relevancia de las actividades seleccionadas. Bajo la columna de *Resultados Parciales* se reportaría todo aquello similar o equivalente al resultado buscado. Bajo la columna de *Avances logrados*, se reportarían aquellos aspectos conseguidos que si no equivalen a resultados parciales, si representan progreso en cuanto al logro de los mismos. Algunos de esos avances podrían ser actividades realizadas de acuerdo al plan operativo anual.

La columna de *Comentarios* serviría para explicaciones diversas sobre cambios, consideraciones, dificultades, imprevistos, etc. La columna de *Presupuesto Ejecutado/Programado* completa la labor de monitoreo, pero no se convierte en el foco principal de atención. El Equipo responsable de la ejecución prepararía su parte del Reporte.

Un esquema como el que sigue podría servir para el reporte que cada equipo responsable debería presentar en los encuentros programados para esos fines. Se recomienda una amplia participación en estas reuniones.

<b>Plan Operativo Año 2005</b>				
<b>Reporte de Monitoreo</b>				
<b>Línea Estratégica: 1.</b>				
<b>Objetivo Estratégico: 1.1.</b>				
<i>Resultado Esperado</i>	<i>Resultados parciales</i>	<i>Avances logrados</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Presupuesto Ejecutado/Programado</i>
<b>Objetivo Estratégico: 1.2.</b>				
<i>Resultado Esperado</i>	<i>Resultados parciales</i>	<i>Avances logrados</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Presupuesto Ejecutado/Programado</i>

Dos momentos fuertes de revisión deben acompañar el proceso de seguimiento. Primero, debe aprovecharse la reunión de presentación del Reporte de Monitoreo de mediados de año para revisar de forma general el Plan Estratégico, sobre todo en las acciones programadas para el año siguiente a la luz de las nuevas situaciones y de los resultados parciales alcanzados. Como resultado de esa revisión emanarían orientaciones actualizadas para la preparación del plan operativo del siguiente año. Un segundo momento debería coincidir con la última presentación del Reporte de Monitoreo del año. En esa ocasión debería revisarse de nuevo el Plan Estratégico, los logros alcanzados, y el Plan Operativo ya aprobado para el próximo año. La reunión de presentación del último Reporte de Monitoreo del año debe convertirse en una reunión de revisión del Plan Estratégico, y de los aspectos ya incorporados en el Plan Operativo del próximo año.

La labor de seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico corresponde al Director de ONAPLAN, sin embargo se recomienda la asignación a un funcionario o a un equipo timón, el apoyo al Director en la labor de recordatorios, convocatorias, consolidación de los planes operativos y de los reportes.

## **6. Anexos**

- A. Material Entregado en los Talleres
- D. Matriz del Plan Estratégico
- E. Presentación sobre Plan Estratégico
- E. Listado de Participantes

## MATRIZ DEL PLAN ESTRATEGICO DE ONAPLAN

- Líneas Estratégicas
- Objetivos Estratégicos
- Acciones Estratégicas
- Resultados Esperados
- Responsables

LÍNEA ESTRATÉGICA: **1. Fortalecimiento de la Oficina Nacional de Planificación**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.1. Rediseñar la Institución	1.1.1. Elaboración de una nueva Visión y Misión	Se ha comunicado y divulgado a nivel institucional la nueva Visión y Misión	Primera semana de enero de 2005	Director	
	1.1.2. Elaboración de nuevos roles y funciones	Se ha elaborado un nuevo organigrama de la institución y se ha puesto en marcha	Tercera semana de diciembre 2004.	Director	
		Se ha elaborado un manual de puestos validado por ONAP y sancionado en Consejo de Gobierno.	Ultima semana de febrero de 2005	Director	
		Se ha creado la Unidad de Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas.	Primera semana de febrero de 2005	Director	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	1.1.3 Rediseño del espacio físico	Se ha creado la Unidad de Economía Aplicada	Primera semana de febrero de 2005	Director	
		Unidad de Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas en pleno funcionamiento	Diciembre de 2005	Encargado de Programación	
		Unidad de de Economía Aplicada en pleno funcionamiento	Diciembre de 2005	Secretaría General Técnica	
		Espacio rediseñado de acuerdo a las nuevas políticas institucionales	Diciembre de 2005	Director	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.2. Fortalecer los Recursos Humanos	1.1.4 Logro de la certificación de Calidad de reconocimiento internacional (ISO 9009-2)	ONAPLAN certificada	Junio de 2006	Dirección	
	1.2.1. Implementación de un sistema apropiado de compensación	Sistema establecido como política institucional de Recursos Humanos	Junio de 2005	Secretaría General Técnica	
	1.2.3. Desarrollo de planes de Formación y Capacitación del Personal.	Política de desarrollo (capacitación, carrera, y postgrados) de los Recursos Humanos implementada	Diciembre de 2005	Secretaría General Técnica	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.3. Dotar a la ONAPLAN de Tecnología de Punta	1.3.1. Mejoramiento de la plataforma informática y sistemas de aplicación	<p>Plataforma informática actualizada</p> <p>Aplicaciones varias relevantes para las acciones de ONAPLAN (vg. Georeferenciación. Análisis estadísticos, simulación) incorporadas</p>	<p>Diciembre de 2005</p> <p>Evaluaciones semestrales de avance</p>	<p>Secretaría General Técnica</p> <p>Dirección</p>	
1.4. Ajustar la Cultura organizacional con las estrategias institucionales	<p>1.4.1. Implementación de una estrategia de comunicación focalizada</p> <p>1.4.2. Desarrollo de mecanismos de comunicación interna</p>	<p>Valores compartidos de acuerdo a indicadores establecidos</p> <p>Soporte electrónico implementado</p>	<p>Marzo de 2006</p> <p>Evaluaciones semestrales</p>	<p>Unidad de Comunicación</p> <p>Unidad de Comunicación</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.5. Reposicionar a ONAPLAN	<p>1.5.1. Realización de acciones para cambiar la imagen de ONAPLAN</p> <p>1.5.2. Fortalecimiento del centro de documentación</p>	<p>ONAPLAN reposicionado a nivel de la opinión pública, del sector gubernamental y de las instituciones nacionales e internacionales</p> <p>ONAPLAN aceptado y buscado como organismo de consulta</p>	Diciembre de 2005	Unidad de Comunicación	

LÍNEA ESTRATÉGICA: **2. Fortalecimiento del Sistema de Toma de Decisiones del Gobierno**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
2.1 Desarrollar el Sistema de planificación institucional del Gobierno.	2.1.1 Incorporación del Consejo de Gobierno, Gabinetes Sectoriales y Consejo General de Subsecretarías	Validación política del Sistema.  Reglamentos y manuales elaborados y comunicados.	Febrero de 2005  Junio de 2005	Director  Dirección	
	2.1.2 Fortalecimiento de las Relaciones con las Unidades de Planificación de las Sectoriales	Se han creado los enlaces intersectoriales, están funcionando según los manuales correspondientes.	Julio de 2005	Departamentos de Programación y Desarrollo Social y Territorial	
	2.1.3 Desarrollo y fortalecimiento de las relaciones con los	Creados los enlaces con los ayuntamientos, y funcionando según	Julio de 2005	Departamentos de Programación y	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	Municipios a través de los Ayuntamientos	los manuales correspondientes.		Desarrollo Social y Territorial	

LÍNEA ESTRATÉGICA: **3. Búsqueda de la Cohesión Social y Territorial**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3.1. Ordenar el territorio	3.1.1 Coordinación de la definición del territorio de planificación y elaboración del decreto correspondiente	Decreto promulgado	Junio de 2005	Departamento de Desarrollo Social y Territorial	
	3.1.2 Asesoramiento a las sectoriales sobre las nuevas regiones	Adopción por las sectoriales de las unidades territoriales de planificación	Junio de 2006	Departamento de Desarrollo Social y Territorial	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3.2. Coordinar la Elaboración del Programa Nacional de Desarrollo	3.2.1. Preparación de propuesta de nuevo marco institucional que prevea la elaboración del Programa Nacional de Desarrollo	Propuesta de marco institucional presentada al Ejecutivo	Junio de 2005	Departamento de Programación	
3.3. Conseguir que se realice un Presupuesto General del Estado	3.3.1. Liderazgo de acciones para la aprobación de un marco legal para la elaboración del Presupuesto General del Estado	Marco legal propuesto	Junio de 2005	Departamento de Programación	
	3.3.2. Seguimiento financiero de gestión y físico de la cartera de inversión del Estado	Sistema de seguimiento desarrollado y en marcha	Agosto-Diciembre de 2005	Departamento de Desarrollo Territorial y Social	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<p>3.4. Elaborar un presupuesto nacional por Resultados</p>	<p>3.4.1. Definición del marco conceptual del presupuesto por resultados</p> <p>3.4.2. Definición y desarrollo de la metodología para la elaboración de un presupuesto por resultados</p> <p>3.4.3. Capacitación a las sectoriales en la elaboración del presupuesto por resultados</p>	<p>Presupuesto Nacional del 2006 elaborado por Resultados (inversión y capítulos pilotos)</p>	<p>Septiembre de 2005</p>	<p>Departamento de Programación</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3.5. Crear las capacidades de programación de políticas de inversión pública a nivel de ayuntamientos de acuerdo con los criterios de inversión pública nacional.	3.5.1 Acompañamiento a los ayuntamientos en la identificación de prioridades, elaboración de políticas para el desarrollo de su jurisdicción y seguimiento a las mismas.	Que todos los municipios coordinen con ONAPLAN para el establecimiento de sus presupuestos de inversión pública.	Septiembre de 2005	Departamento de Desarrollo Social y Territorial	
	3.5.2. Seguimiento a la aplicación de las políticas de inversión pública de los ayuntamientos.		Diciembre de 2005	Departamento de Desarrollo Social y Territorial	
3.6. Producir y suministrar informaciones a los ayuntamientos para la toma de decisión con respecto a las políticas de inversión pública.	3.6.1. Realización de estudios complementarios e identificación de fuentes de información actualizada	Todos los ayuntamientos capacitados en la identificación de sus prioridades de inversión pública y con ejecuciones	Diciembre de 2005	Departamento de Desarrollo Social y Territorial	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<p>3.7. Construir indicadores de desarrollo regionales y locales.</p>	<p>3.6.2. Creación de un sistema de información en línea con informaciones claves sobre municipios y regiones</p>	<p>de sus presupuestos de acuerdo con la ley.</p> <p>Disponibilidad de las informaciones vitales para la toma de decisión de los ayuntamientos.</p>	<p>A partir de febrero de 2005</p>	<p>Departamento de Desarrollo Social y Territorial (Información de ONE)</p>	
	<p>3.7.1. Creación y mantener base de datos con indicadores locales.</p>	<p>Disponibilidad de indicadores regionales y municipales confiables.</p>			
	<p>3.7.2. Elaboración de información georeferenciada</p>				

# Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN)

Resumen del Plan Estratégico

Diciembre, 2004



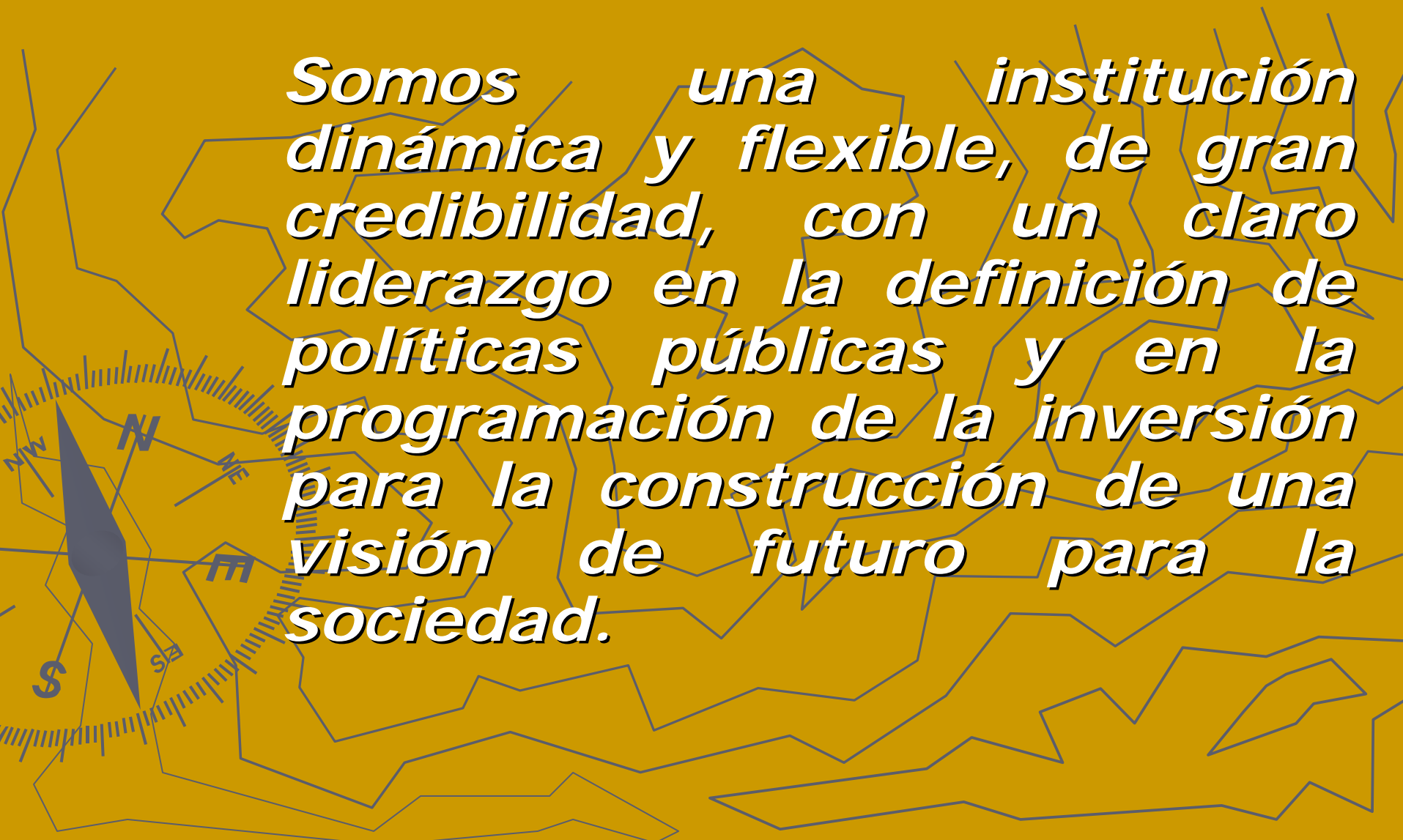
# ***MISION***

***Ser la oficina gubernamental coordinadora de la programación de la inversión pública dirigida a la obtención de la cohesión social y territorial.***

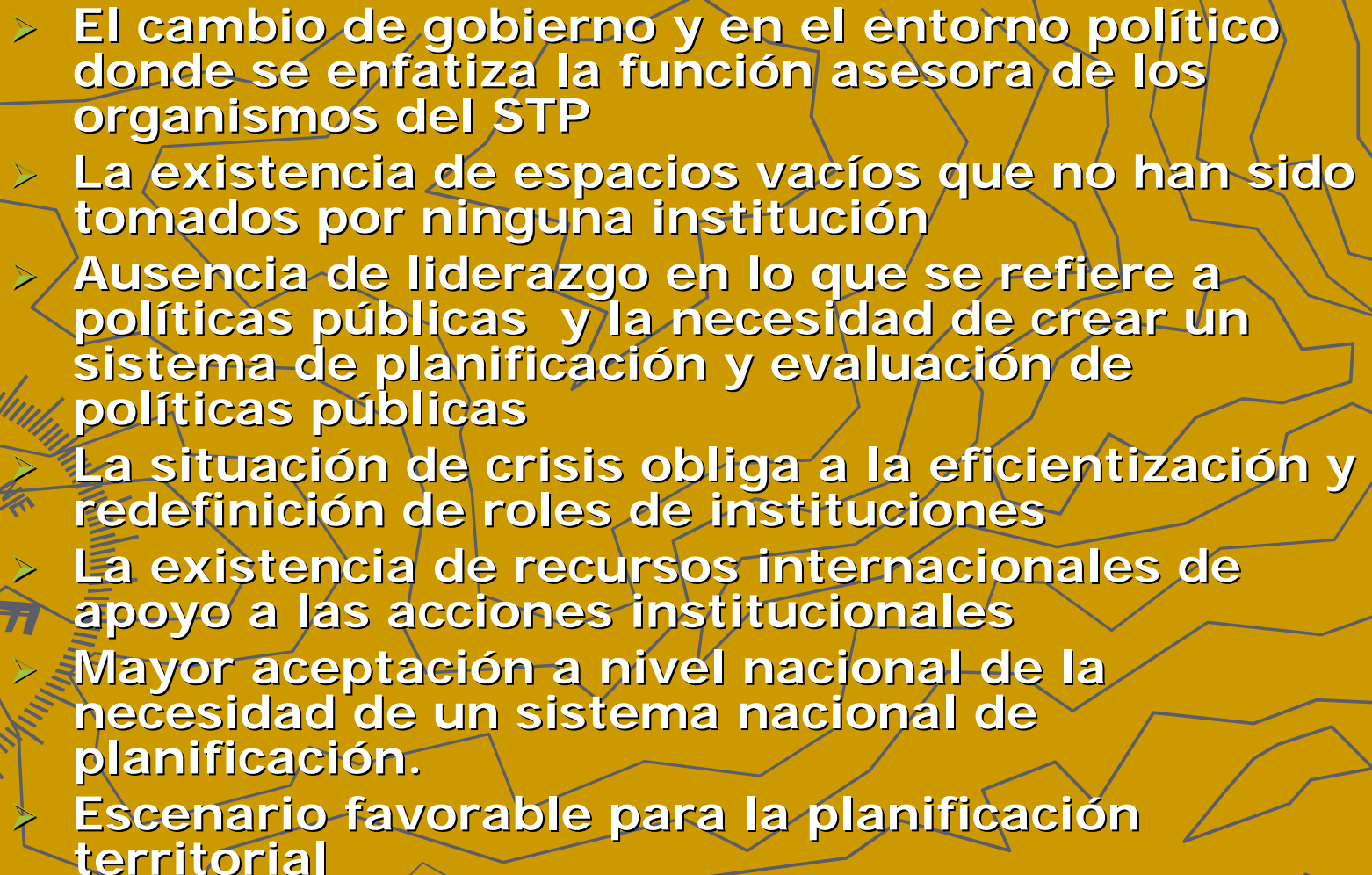


# ***VISION***

***Somos una institución dinámica y flexible, de gran credibilidad, con un claro liderazgo en la definición de políticas públicas y en la programación de la inversión para la construcción de una visión de futuro para la sociedad.***



# ***OPORTUNIDADES***

- 
- El cambio de gobierno y en el entorno político donde se enfatiza la función asesora de los organismos del STP
  - La existencia de espacios vacíos que no han sido tomados por ninguna institución
  - Ausencia de liderazgo en lo que se refiere a políticas públicas y la necesidad de crear un sistema de planificación y evaluación de políticas públicas
  - La situación de crisis obliga a la efficientización y redefinición de roles de instituciones
  - La existencia de recursos internacionales de apoyo a las acciones institucionales
  - Mayor aceptación a nivel nacional de la necesidad de un sistema nacional de planificación.
  - Escenario favorable para la planificación territorial

# ***AMENAZAS***

- **Debilidad y vulnerabilidad del sistema del STP**
- **Desinterés por la planificación y evaluación de políticas públicas en algunos sectores**
- **Excesivo énfasis en la discrecionalidad en la cultura política dominicana**
- **Reclutamiento de los buenos técnicos por otras instituciones que ofrecen más**
- **Proyectos preconcebidos en el exterior**

# ***FORTALEZAS***

- Liderazgo de un Director con claridad de visión
- Esfuerzos avanzados de reestructuración institucional
- Énfasis en incremento de la calidad de los recursos humanos
- Buenas relaciones entre funcionarios y empleados
- La infraestructura física básica
- Existencia de sistemas de información utilizables por las instituciones para la formulación de planes y proyectos
- Disponibilidad de información
- Institución representante del Estado ante organismos internacionales
- Existencia de marco jurídico y legislativo que asigna roles específicos a ONAPLAN

# ***DEBILIDADES***

- Falta de recursos
- Falta de actualización del personal técnico
- Desaprovechamiento de los sistemas de información que se tienen
- Inexistencia de vinculación con los ayuntamientos
- Historia de dificultades en relación con las sectoriales (falta de presencia)
- No tradición interna de evaluación de políticas pública
- Baja productividad y falta de responsividad
- Bajo posicionamiento en su servicio de información al público
- Poca participación en las instancias de toma de decisiones
- Débil posicionamiento
- Desactualización de manuales de procedimientos en los aspectos técnicos

# ***LINEAS ESTRATEGICAS***

*(áreas prioritarias que son críticas para el logro de la visión)*

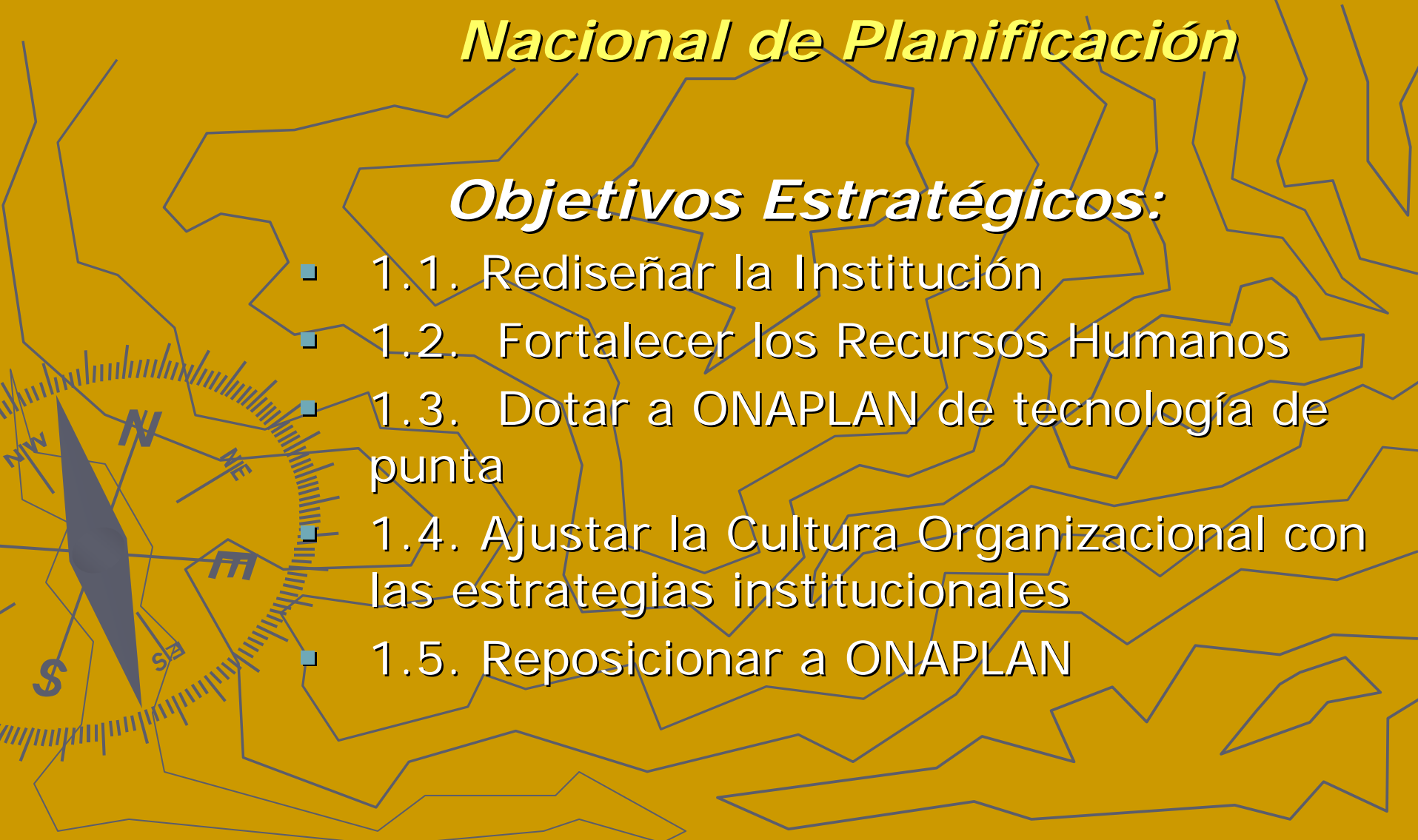
1. Fortalecimiento de la Oficina Nacional de Planificación
2. Fortalecimiento del Sistema de Toma de Decisiones del Gobierno
3. Búsqueda de la Cohesión Social y Territorial

# LINEA ESTRATEGICA:

## 1. *Fortalecimiento de la Oficina Nacional de Planificación*

### *Objetivos Estratégicos:*

- 1.1. Rediseñar la Institución
- 1.2. Fortalecer los Recursos Humanos
- 1.3. Dotar a ONAPLAN de tecnología de punta
- 1.4. Ajustar la Cultura Organizacional con las estrategias institucionales
- 1.5. Reposicionar a ONAPLAN

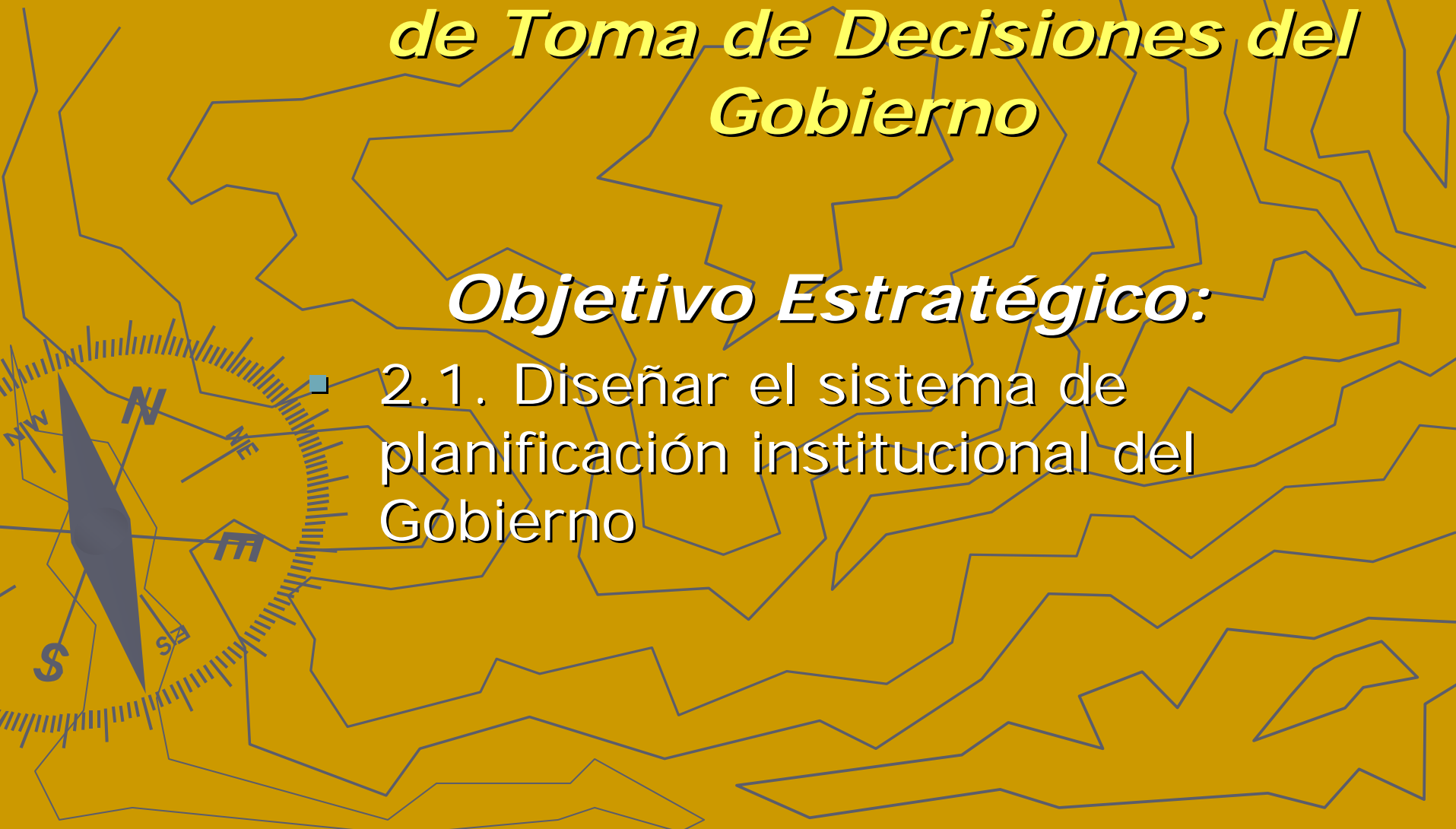


# LINEA ESTRATEGICA:

## 2. *Fortalecimiento del Sistema de Toma de Decisiones del Gobierno*

### *Objetivo Estratégico:*

- 2.1. Diseñar el sistema de planificación institucional del Gobierno



# LINEA ESTRATEGICA:

## 3. *Búsqueda de la Cohesión Social y Territorial*

### *Objetivos Estratégicos:*

- 3.1. Ordenar el territorio
- 3.2. Coordinar la elaboración del programa nacional de desarrollo
- 3.3. Conseguir que se realice un presupuesto general del Estado
- 3.4. Elaborar un presupuesto nacional por resultados
- 3.5. Crear las capacidades de programación de políticas de inversión pública
- 3.6. Producir y suministrar informaciones a los ayuntamientos para la toma de decisión con respecto a la política de inversión pública
- 3.7. Construir indicadores de desarrollo regionales y locales