



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

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INAP

Componente No. III

Consultoría de
Desarrollo Organizacional / Planificación Estratégica

Informe Institucional Final (INAP)

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	10
5. Recomendaciones	13
6. Anexos	18
A. Material Entregado en los Talleres	
B. Matriz del Plan Estratégico	
C. Presentación sobre Plan Estratégico	
D. Listado de Participantes	
E. Resultados de la Evaluación del Taller	

Resumen Ejecutivo

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) 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 celebró un taller de planificación durante un día completo con dos sesiones de trabajo de cuatro horas. Participaron en dicho taller el Director de INAP, el Subdirector, una consultora de la institución, y encargados, técnicos y empleados de los diferentes departamentos y unidades. En la mañana del taller, se buscó integrar al grupo, crear un clima motivacional propicio para pensar en futuro, y se culminó con la determinación de la Visión Institucional situando la institución en el año 2008. En la tarde se inició revisando la Visión elaborada como resultado de los trabajos de grupo y la intervención del Director. Luego, a partir de la realización de un análisis de fortalezas y debilidades institucionales, y de oportunidades y amenazas externas (FODA), se logró la identificación de las principales líneas estratégicas que apoyarían el logro de la visión y la identificación preliminar de los objetivos estratégicos.

El Informe Final de una Consultoría anterior realizada con apoyo de Pro-Reforma sobre el Fortalecimiento Institucional de INAP, el cual contenía una propuesta de Manual de Inducción y Políticas, se consideró tanto para la planificación del taller, como para la reproducción de algunos materiales que sirvieran de insumo para las discusiones sostenidas. También se analizó un documento sobre Planificación de INAP preparado en el año 2001.

Luego del taller, quedaron organizados 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. Se realizaron dos reuniones de seguimiento con la presencia de los involucrados. Una última sesión de trabajo, con la presencia del Director, se dedicó a revisar todo el documento del Plan.

La Misión de INAP, se definió como sigue:

Coordinar el proceso de formación y capacitación de los servidores públicos para garantizar su cualificación y el fortalecimiento de la carrera administrativa en el marco de la modernización del Estado.

Y la Visión para ser lograda en cuatro años:

Hemos proporcionado oportunidades para que los servidores públicos logren altos niveles de desarrollo humano a través de los programas de formación y capacitación que hemos coordinado.

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

- 1. Fortalecimiento Institucional*
- 2. Afianzamiento del Rol de INAP como Organismos Rector y Coordinador del Sistema de Capacitación de la Administración Pública.*
- 3. Mejoramiento de la Plataforma Tecnológica*

Para las líneas estratégicas se identificaron 10 objetivos estratégicos, cada uno con acciones previstas para el logro del mismo.

Las recomendaciones principales están dirigidas a la necesaria operativización anual y al 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 laboró para varias instituciones estatales como facilitador del proceso de planificación estratégica institucional, incluyendo la Oficina Nacional de Planificación, INAP. Este Informe cubre la labor realizada en INAP 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 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

Durante la visita inicial se pudo constatar el interés de la Dirección de INAP de iniciar un proceso de planificación participativo con un buen grupo de técnicos y empleados institucionales. La necesidad de repensar a INAP, y de reposicionarlo fueron aspectos resaltados. Ya el propio Director en su anterior condición de Consultor había afirmado en su Informe de Consultoría: "el INAP debe reformarse a sí mismo" (p. 44).

La necesaria integración del Centro de Educación a Distancia (CED) a las labores de INAP, el financiamiento de dicho Centro, y por otra parte la adopción de un papel de mayor coordinación del proceso de capacitación y menos de ejecución directa fueron temas identificados como parte de la agenda del INAP.

El resultado de este proceso dota a INAP de una visión construida de manera colectiva, y de líneas estratégicas que facilitan esa reforma institucional requerida y la atención a los puntos de la agenda. El nivel de participación en el proceso fue muy importante; por otra parte, el deseo de mayor participación expresado en varias de las evaluaciones del taller, es indicativo de satisfacción con el proceso, pero a la vez de cierto nivel alcanzado de la necesidad de transformaciones institucionales. Se avanzó notablemente en la integración del personal del CED y de situarlo como parte de INAP.

En la creación del clima favorable a la transformación contribuyó la participación activa del Director, funcionarios y técnicos de INAP durante todo el proceso en el cual se pudieron intercambiar ideas de forma amplia y sin restricciones.

3. Proceso de Planificación.

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

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

A continuación se detalla el proceso.

a) Encuentro inicial.

El primer encuentro para fines de esta Consultoría con INAP se realizó inicialmente en visita del Consultor realizada a esa institución. Se llevó a cabo una entrevista con el Director y la Subdirectora en donde se conoció el momento que vivía INAP y las principales inquietudes de los nuevos funcionarios. El Director había realizado una consultoría en la institución durante la gestión anterior y había elaborado propuestas específicas para el fortalecimiento institucional. Posteriormente, el Consultor pudo consultar los informes anteriores de Consultoría, incluyendo el Manual de Inducción propuesto, y el esfuerzo de planificación que se realizó en el 2001. En dicha visita se determinó el alcance del trabajo y se coordinó la fecha del taller. El Gerente del Componente III ofreció informaciones valiosas sobre lo que se había avanzado en la institución al Consultor, y colaboró en la coordinación del evento.

En el encuentro se identificaron las personas enlaces entre el Consultor y la institución para fines de coordinación. La primera coordinación se vinculó a la preparación del taller, y a la remisión de los materiales a ser reproducidos

b) Taller

El taller perseguía la definición de la visión institucional y de las grandes líneas estratégicas institucionales que focalizarían la atención de todos. Se eligió como nombre del taller la frase *"Hacia el Futuro"* para resaltar el tipo de labor que se realizaba. La canción de Diego Torres, *"Color Esperanza"*, dio nombre a algunas de las presentaciones y sirvió como parte de la ambientación que el Consultor consideró necesaria para generar el suficiente entusiasmo para envisionar un mejor futuro y comprometerse a lograrlo. La integración de todo el personal era algo importante a lograr, tanto los recién ingresados con los antiguos, como los del CED con el resto del personal.

La convocatoria al taller fue realizada por la dirección de INAP. Se invitaron, además de aquellos con posiciones de mando, a un grupo amplio de técnicos y empleados. Se buscaba una participación a todos los niveles, con representantes de los antiguos y de los recién ingresados a la institución.

El propósito del taller se definió de la forma siguiente:

"Con el taller se busca iniciar la construcción de manera participativa de una visión de consenso, analizar la situación actual, e identificar las líneas de acción estratégica de la INAP"

En la mañana, la sesión del taller tuvo tres momentos principales: a) Entusiasmo con un futuro posible, b) Construcción de la Visión, y c) Situación presente de la institución.

En el primer momento, el Consultor realizó una presentación resaltando el necesario aporte de cada uno a la visión de futuro y a la construcción del mismo. La presentación se fundamentó en el concepto de *"Capital Psicológico Positivo"*, de reciente introducción a la literatura organizacional por Luthans. Individuos optimistas, resilientes, confiados y con esperanza son un aporte al desarrollo de las instituciones. Se motivó una reflexión personal sobre el aporte de cada uno y se generó una dinámica grupal sobre el tema del entusiasmo y el compromiso. Este momento situó el ejercicio de planificación estratégica no como

espacio racional, sino como oportunidad de desarrollo organizacional y de adhesión de voluntades a una tarea común.

El Consultor permitió un ejercicio de integración que de manera espontánea surgió en el grupo durante la plenaria del primer momento. Fue un ejercicio de integración en que cada uno se presentó, y explicó su interés en la institución. Fue un momento de gran riqueza participativa y sirvió para incrementar los niveles de comunicación y de participación.

En el segundo momento se realizó un ejercicio en grupos de definición de la Visión de INAP, tomando como punto de referencia el final del actual período de gobierno (año 2008). El consultor entregó un esquema de la discusión del grupo. 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 INAP. Como resultado del ejercicio, el Consultor colaboró en identificar los puntos más sobresalientes identificados por el Director y las coincidencias con las elaboraciones grupales.

La mañana finalizó con una breve presentación sobre el "*Modelo de Valores de Competencia*" de Robert Quinn para explicar las habituales tensiones institucionales y la necesaria focalización variante en las instituciones dependiendo de su momento histórico, el nivel de desarrollo alcanzado y los logros alcanzados. Se buscaba con esta presentación enriquecer con un marco conceptual que permitiera situar a la institución e identificar hacia donde debía moverse. Con ese marco el análisis siguiente del FODA podía ser mejor dimensionado y priorizado. Las identificaciones de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades deberían ser vistas desde la óptica de la situación presente y deseada de la organización.

En la tarde, el Consultor presentó 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. La presentada en aquel momento era más extensa que la que se presenta en este Informe pero sirvió para focalizar la atención en los temas prioritarios.

Durante la tarde, se realizó el ejercicio de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, o FODA. Se dividieron los grupos por tema y luego en plenaria se compartieron los resultados. Correspondió al Consultor el resumen de los aportes y la dirección de la enriquecedora discusión sobre los mismos.

Una vez identificado el FODA, compartido y analizado, se procedió a la identificación de las líneas estratégicas. Para esa identificación se le pidió a los grupos que lanzaran ideas de líneas, siendo definidas las mismas como áreas prioritarias de atención críticas para el logro de la visión. Los grupos, en ejercicio similar a lluvia de ideas, identificaron un conjunto de líneas. Para cada una de las líneas se les pidió que identificaran puntos importantes que podían luego ser convertidos en objetivos estratégicos. El resultado del trabajo de cada grupo fue presentado en plenaria y le correspondió al Consultor la necesaria integración y la preparación de una propuesta sobre las líneas que debían permanecer. Las coincidencias entre los grupos fue notable, lo cual facilitó la integración en las cinco líneas originales que orientaron los trabajos posteriores.

c) Actividades Completivas de los Talleres.

Al finalizar el taller, el Consultor se reunió con una técnica enlace para explicarle los pasos siguientes y la necesaria creación de grupos para trabajar en las especificaciones de las líneas estratégicas. Les correspondía a los grupos la identificación de objetivos estratégicos, acciones estratégicas, resultados esperados, plazos e identificación de los responsables del logro de los objetivos planteados.

Inicialmente se identificaron cinco grupos, puesto que existían cinco líneas estratégicas. 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 encargados de los grupos de trabajo. Se revisaron tanto la Visión institucional como la definición de la Misión, de forma que todo resultara en una plataforma coherente para el trabajo institucional. En sesión final con el Director, se revisaron la Misión, la Visión, las líneas, objetivos y acciones identificadas. El Consultor explicó de algunas modificaciones realizadas por él a lo entregado en el segundo encuentro de revisión. Entre esas modificaciones estaba la fusión de tres líneas estratégicas en Fortalecimiento Institucional. Se realizaron algunas precisiones al documento preliminar que presentó el Consultor. Lo que se presenta como resultado en este Informe es el producto revisado de esa última sesión.

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 INAP quedó rephraseada enfatizando su responsabilidad en la cualificación de los servidores públicos y el rol coordinador del INAP de esta manera:

Coordinar el proceso de formación y capacitación de los servidores públicos para garantizar su cualificación y el fortalecimiento de la carrera administrativa en el marco de la modernización del Estado.

b) La Visión

De todas las contribuciones de los grupos y del aporte del Director se elaboró una Visión un poco más extensa que explicaba el como. Posteriormente se logró sintetizar la misma. Enfatiza el haber provisto oportunidades de desarrollo.

Hemos proporcionado oportunidades para que los servidores públicos logren altos niveles de desarrollo humano a través de los programas de formación y capacitación que hemos coordinado.

c) FODA

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

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Un nuevo gobierno con estilo progresista y vanguardista 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración o respuesta de las instituciones del interior a los programas de capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • La presencia de donaciones de organismos bilaterales y multilaterales 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas presupuestarias
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor aceptación de oportunidades educativas como E-learning por parte del público 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios constantes de tecnología
<ul style="list-style-type: none"> • Muchos empleados nuevos en la administración pública para nuevas necesidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia y o cambios políticos
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta académica desarrollada por otros proveedores como universidades fácilmente aplicables en República Dominicana 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad de la cooperación internacional
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de los medios de comunicación para dar a conocer la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia nacional e internacional con respecto a niveles de calidad y de servicios en la oferta curricular del mercado
<ul style="list-style-type: none"> • El interés de la sociedad dominicana en la Reforma del Estado, por lo tanto se espera que los procesos administrativos sean iguales o tan eficientes como la gestión de la empresa privada 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación no adecuada de la detección de necesidades hechas en las instituciones que demandan capacitación al INAP
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura existente en la universidades para videoconferencias y otras capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> •

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

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física no acorde con las necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto adecuado
<ul style="list-style-type: none"> • El Capital Psicológico Positivo del Director actual 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de política de capacitación del personal de INAP
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de identificación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de salario competitivo
<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido con el desarrollo y el cumplimiento de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración y ausencia de trabajo en equipo del personal de INAP
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de reconocimiento y aceptación logrado en la actualidad por la labor desarrollada por el INAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de criterios para la selección de los facilitadores y las instituciones de capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos interinstitucionales con fondos PRO-REFORMA, PARME, American Mission for Children, y otros acuerdos con instituciones internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de centro de documentación y biblioteca
<ul style="list-style-type: none"> • Buen balance entre el know how, el expertise y las nuevas experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdad de los empleados del Centro y de INAP
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en REDAD y GDLN 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de detección de necesidades de capacitación y su posterior evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • INAP como institución joven 	

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". Las líneas se definieron a partir de un trabajo por grupos. Inicialmente se trabajaron con cinco líneas estratégicas, resultantes de los aportes realizados por los grupos. La aceptación de las mismas fue realizada por consenso y como actividad de la plenaria. Posteriormente

se redujeron a tres, al fusionar dos (vinculadas al financiamiento y al reposicionamiento) con el Fortalecimiento Institucional.

Para las tres líneas estratégicas se identificaron diez 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.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
1. Fortalecimiento Institucional	2. Afianzamiento del Rol de INAP como Organismo Rector y Coordinador del Sistema de Capacitación Pública	3. Mejoramiento de la Plataforma Tecnológica
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
1.1. Formalizar los procesos de INAP	2.1. Consolidar el rol de INAP como organismo rector y coordinador del sistema de capacitación de la administración pública	3.1. Automatizar los procesos internos
1.2. Fortalecer la gestión de los Recursos Humanos	2.2. Modernizar los servicios que brinda la institución	3.2. Crear y sustentar una página web institucional de impacto
1.3. Dotar al INAP de condiciones favorables para la realización de los trabajos		3.3. Colaborar con ONAP en el desarrollo e implementación del SASP en lo que corresponde a INAP
1.4. Mejorar la gestión financiera		

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 INAP. 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 INAP. 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. Ya el Director ha sugerido dicha difusión.

b) Operativización del Plan Estratégico

El Plan Estratégico elaborado por INAP 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.

Plan Operativo Año 2005				
Línea Estratégica: 1.				
Objetivo Estratégico: 1.1.				
Resultado Esperado:				
<i>Acción Estratégica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Fechas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo</i>
Objetivo Estratégico: 1.2.				
Resultado Esperado				
<i>Acción Estratégica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Fechas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo</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, y en otros casos, aunque con mayor responsabilidad del Jefe, los departamentos actuarían como equipos.

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.

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

La calidad del documento resultante de este proceso y los comentarios a la evaluación del taller son indicativos de que existen las condiciones institucionales para sumar las voluntades de todos en la búsqueda de la Visión. INAP tiene grandes retos por delante. Los temas de agenda identificados al inicio de la Consultoría siguen vigentes y no se solucionan por haber trabajado en un plan. Es necesario seguir el proceso de transformación institucional trazado en el plan para que la institución despegue hacia el futuro envisioned.

6. Anexos

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

MATRIZ DEL PLAN ESTRATEGICO DE INAP

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

LINEA ESTRATEGICA: *1. Fortalecimiento Institucional*

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.1. Formalizar los procesos de INAP	1.1.1. Documentación de todos los procesos de INAP, a través políticas y procedimientos	Carpetas por departamento de políticas y procedimientos relacionados elaborados.	Febrero de 2005	Encargado de Recursos Humanos/ Consultora	
1.2. Fortalecer la gestión de los Recursos Humanos	1.2.1. Revisión, adecuación e implementación del programa de inducción.	Programa de inducción implementado	Junio 2005	Encargado de Recursos Humanos	
	1.2.2. Creación e implementación de un programa e motivación para los empleados	Programa implementado	Marzo 2005	Encargado de Recursos Humanos	
	1.2.3. Implementación de un nuevo programa de beneficios de los empleados	Nuevo programa implementado	Enero 2006	Director/ Encargado de Recursos Humanos	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.3. Dotar al INAP de condiciones favorables para la realización de los trabajos 1.4. Posicionar el INAP como la institución líder en la coordinación de la formación y capacitación de los servidores públicos	1.2.4. Continuación del proceso de incorporación a la Carrera Administrativa	Incorporación realizada de acuerdo a cumplimiento de requisitos	Según fechas que corresponden	Director/ Encargado de Recursos Humanos	
	1.2.5. Desarrollo de plan de capacitación interno.	Plan de Capacitación interna iniciado	Junio 2005	Encargado de Recursos Humanos	
	1.3.1. Remodelación de la infraestructura física	Espacio rediseñado de acuerdo a las necesidades institucionales	Abril 2005	Director/Encargado Administrativo	
	1.4.1. Reconstrucción de imagen institucional	Campaña posicionamiento lanzada	Agosto 2005	Director/Mercadeo/Relaciones Públicas	
	1.4.2. Realización de campaña de relanzamiento	Nueva imagen posicionada	Diciembre 2007		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.5. Mejoramiento de la gestión financiera	1.4.3. Realización de campaña de reposicionamiento 1.5.1. Diseño de sistema de pago de servicios de capacitación de las instituciones públicas 1.5.2. Obtención de fondos de cooperación nacional e internacional	Mejor utilización de los recursos disponibles y obtención de recursos para proyectos especiales	Enero 2006	Director/Encargado Administrativo	

LINEA ESTRATEGICA: *2. Afianzamiento del Rol del INAP como Organismo Rector y Coordinador del Sistema de Capacitación de la Administración Pública*

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
2.1. Consolidar el rol de INAP como organismo rector y coordinador del sistema de capacitación de la administración pública	2.1.1. Detección de necesidades de capacitación que respondan a las prioridades de las instituciones públicas a nivel nacional.	Instrumentos genéricos de detección de necesidades de capacitación aplicados en por lo menos seis instituciones públicas ¹	Diciembre de 2005	Departamento Académico	
	2.1.2. Diseño de un programa de formación básica para cargos seleccionados de servidores públicos (supervisores)	Programa de formación básica iniciado para cargos seleccionados en por lo menos seis instituciones públicas	Enero 2005	Departamento Académico	

¹ Instituciones a ser seleccionadas conjuntamente con ONAP para trabajo en conjunto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	2.1.3. Asesoramiento técnico en la elaboración de los programas de los departamentos de capacitación de las instituciones públicas	Asesoramiento técnico implementado a por lo menos 6 departamentos de capacitación	Diciembre de 2005	Departamento Académico	
	2.1.4. Programa de Educación Permanente a los involucrados en el Sistema Nacional de Capacitación (profesores, formadores, supervisores)	Programa implementado	Febrero de 2006	Departamento Académico	
	2.1.5. Integración de las instituciones del SINASCASP	Definición de programa para el monitoreo y/o enlace para el control de acciones de capacitación del sistema aprobado de	Diciembre 2005	Director/Departamento Académico	


OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
2.2. Modernizar los servicios que brinda la institución	2.1.6. Acreditación de los eventos formativos del INAP en coordinación con SEESCYT, SEE, universidades y otras instituciones nacionales e internacionales	manera colegiada. Acuerdos de acreditación firmados y en vigencia	Diciembre 2006	Director/Departamento Académico	
	2.2.1. Diseño e implementación de estrategia de descentralización de los servicios en el marco del rol coordinador de INAP	Sistema descentralizado de capacitación de los servidores públicos implementado	Junio 2006	Director/Departamento Académico	
	2.2.2. Utilización del Centro de Educación a Distancia para acciones	Incremento sustancial anual en la utilización del Centro para la ejecución de	Incremento anual a partir del 2005; medible	Departamento Académico/CED	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	<p>formativas del INAP</p> <p>2.2.3. Activación de los programas de investigación y evaluación</p>	<p>programas de capacitación a servidores públicos.</p> <p>Programa de investigación y evaluación implementado</p>	<p>cada fin de año</p> <p>Diciembre de 2005</p>	<p>Dirección/Departamento Académico</p>	

LINEA ESTRATEGICA: *3. Mejoramiento Plataforma Tecnológica*

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3.1. Automatizar Procesos Internos	3.1.1. Desarrollo del Intranet 3.1.2. Desarrollo de base de datos para registro de participantes, detección de necesidades, oferta de capacitación, banco de formadores, etc.	Procesos internos de la institución agilizados	Diciembre de 2005	Informática/ Informática/Departamento Académico	
3.2 Crear y sustentar una página web institucional de impacto	3.2.2. Diseño de un nuevo website 3.2.3. Utilización de portales disponibles 3.2.4. Establecimiento	Nueva página web puesta en funcionamiento con servicios de conexiones para las instituciones usuarias	Octubre 2005	Informática	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3.3. Colaborar con ONAP en el Desarrollo e Implementación del SASP en lo que corresponde al INAP	<p>de conexiones en línea con las instituciones</p> <p>3.3.1. Participación en el desarrollo del SASP para los módulos relativos a capacitación</p> <p>3.3.2. Implementación del SASP</p>	Administración moderna del subsistema de capacitación y desarrollo de los servidores públicos enlazado con otros subsistemas	Octubre 2006	Informática/Departamento Académico	

A collection of symbolic objects is arranged on a light-colored surface. On the left, there is a chessboard with several pieces, a red ribbon with a circular emblem, a blue ribbon with a circular emblem, and two ornate medals. One medal is a white star with a central emblem, and the other is a red star with a central emblem. Below the ribbons and medals is a pair of gold-rimmed glasses. In the bottom left corner, there is a circular compass with a white face and black markings. The background is a plain, light-colored surface.

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Resumen del Plan
Estratégico

Diciembre 2004



MISION

1998: Respondemos a las necesidades actuales de entrenamiento del sector público y a los programas de reforma del estado dominicano, a través de una oferta creativa de cursos y el fortalecimiento institucional, tomando en cuenta el sector privado”

2000: Ofrecer programas de formación, capacitación y adiestramiento que garanticen la cualificación de los recursos humanos del Estado contribuyendo así al proceso de modernización y desarrollo sostenible de la nación



VISION

2000

Que cada servidor público logre altos niveles de desarrollo humano creando oportunidades de programas de formación, capacitación y adiestramiento, asumiendo la educación como el pilar a partir del cual nuestras instituciones estatales se constituirán en modelos de calidad y excelencia en sus servicios



OPORTUNIDADES

- ◆ ***Un nuevo gobierno con estilo progresista y vanguardista***
- ◆ ***La presencia de donaciones de organismos bilaterales y multilaterales***
- ◆ ***Mayor aceptación de innovaciones educativas como E-learning, por parte del público***
- ◆ ***Muchos empleados nuevos en la administración pública para nuevas necesidades de capacitación***
- ◆ ***Oferta académica desarrollada por otros proveedores, como universidades, fácilmente aplicables en RD***



OPORTUNIDADES (cont.)

- ◆ ***Apertura de los medios de comunicación para dar a conocer la institución***
- ◆ ***El interés de la sociedad dominicana en la Reforma del Estado, por lo tanto se espera que los procesos administrativos públicos sean iguales o tan eficientes como la gestión de la empresa privada***
- ◆ ***Infraestructura existente en las universidades para videoconferencias y otras capacitaciones***

AMENAZAS

- ◆ **Falta de integración o respuesta de las instituciones del interior a los programas de capacitación**
- ◆ **Políticas presupuestarias**
- ◆ **Cambios constantes de la tecnología**
- ◆ **Influencia y o cambios políticos**
- ◆ **Volatilidad de la cooperación internacional**
- ◆ **La competencia nacional e internacional con respecto a niveles de calidad y de servicios en la oferta curricular del mercado**
- ◆ **Formulación no adecuada de la detección de necesidades hechas en las instituciones que demandan capacitación al INAP**





FORTALEZAS

- ◆ ***Tecnología disponible***
- ◆ ***Recursos humanos capacitados***
- ◆ ***El capital psicológico positivo de la actual dirección***
- ◆ ***Nivel de identificación del personal***
- ◆ ***Personal humano comprometido con el desarrollo y el cumplimiento de los proyectos***
- ◆ ***Nivel de reconocimiento y aceptación logrado en la actualidad por la labor desarrollada por el INAP.***
- ◆ ***Acuerdos interinstitucionales con fondos PROREFORMA, PARME, American Mission for Children y otros acuerdos con instituciones internacionales.***
- ◆ ***Buen balance entre el know how, el expertise y las nuevas experiencias.***
- ◆ ***Participación en REDAD y GDLN***
- ◆ ***INAP como institución joven***



DEBILIDADES

- ◆ ***Infraestructura física no acorde con las necesidades***
- ◆ ***Falta de presupuesto adecuado***
- ◆ ***Falta de política de capacitación del personal del INAP***
- ◆ ***Falta de salario competitivo***
- ◆ ***Falta de integración y ausencia de trabajo en equipo del personal de INAP***
- ◆ ***Ausencia de criterios para la selección de los facilitadores y las instituciones de capacitación***



DEBILIDADES (cont.)

- ◆ ***Falta de centro de documentación y biblioteca***
- ◆ ***Desigualdad de los empleados del centro y de INAP***
- ◆ ***Falta de detección de necesidades de capacitación y su posterior evaluación.***



LINEAS ESTRATEGICAS

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

- ◆ ***1. Fortalecimiento institucional***
- ◆ ***2. Afianzamiento del rol del INAP como organismo rector y coordinador del sistema de capacitación de la administración pública***
- ◆ ***3. Mejoramiento de la plataforma tecnológica***



LINEA ESTRATEGICA:

1. *Fortalecimiento Institucional*

Objetivos Estratégicos:

- 1.1. Formalizar los procesos de INAP
- 1.2. Fortalecer la gestión de los Recursos Humanos
- 1.3. Dotar al INAP de condiciones favorables para la realización de los trabajos
- 1.4. Posicionar el INAP como la institución líder en la coordinación de la formación y capacitación de los servidores públicos
- 1.5. Mejorar la gestión financiera



LINEA ESTRATEGICA:

2. Afianzamiento del Rol del INAP como Organismo Rector y Coordinador del Sistema de Capacitación de la Administración Pública

Objetivos Estratégicos:

- 2.1. Consolidar el rol de INAP como organismo rector y coordinador del sistema de capacitación de la administración pública
- 2.2. Modernizar los servicios que brinda la institución



LINEA ESTRATEGICA:

3. Mejoramiento de la Plataforma Tecnológica

Objetivos Estratégicos:

- ◆ 3.1. Automatizar los Procesos Internos
- ◆ 3.2 Crear y sustentar una página web institucional de impacto
- ◆ 3.3. Colaborar con ONAP en el Desarrollo e Implementación del SASP en lo que corresponde al INAP