



**Plan Estratégico Institucional  
2021-2024 del INAP de la República  
Dominicana**



**Javier Vallejo Poza  
Neus Hernandez Cabo**

## **INDICE**

INTRODUCCIÓN .....	3
ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN .....	10
ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	12
Recopilación de información y análisis documental.....	14
Definición de grupos focales.....	15
Entrevistas participativas de diagnóstico institucional .....	15
Taller de diagnóstico .....	16
Aplicación de cuestionarios .....	16
DIAGNÓSTICO.....	18
Diagnóstico institucional.....	18
Factores clave.....	23
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	24
Misión, Visión, Valores y Propósito .....	24
Objetivos estratégicos.....	25
Ejes, Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas y resultados esperados.....	26

### **INDICE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Ejes PEI 2016 - 2020.....	6
Ilustración 2. Principales avances generados en cada uno de los ejercicios de la planificación operativa.....	8
Ilustración 3. Marco de referencia .....	12
Ilustración 4. Diseño PEI .....	13

## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

### INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el borrador de estructura de Plan Estratégico del Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana para el período 2021-2024. Un Plan que comprende los grandes objetivos que guiarán la acción institucional y los resultados a través de los cuales se profundizará en las contribuciones, siempre pensando en la mejora de los servicios y la gestión y en la generación de impactos que generen mejoras tangibles.

El documento está estructurado a partir de los siguientes apartados:

- Antecedentes y contextualización
- Justificación del Plan y del propio proceso de elaboración del mismo
- Detalle de la metodología adoptada y de las herramientas utilizadas
- Diagnóstico institucional
- Filosofía institucional: misión, visión, valores
- Estructura del Plan: objetivos estratégicos y estrategias

Una vez se proceda a la validación de la estructura, se incorporaría una pequeña descripción de cada objetivo y se incluiría la matriz con indicadores de resultados que podrá servir de base para las planificaciones operativas anuales.

## ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

La República Dominicana está impulsando en los últimos tiempos una marcada apuesta hacia el rigor en los procesos de planificación, como herramienta decisiva para una gestión eficaz y eficiente. Así, desde el año 2006 se viene desarrollando una profunda agenda de reformas que incluye, entre otros aspectos, la introducción de un nuevo marco legal para los sistemas transversales de planificación y gestión financiera integrada, que abarca los sub-sistemas de Inversión Pública, Presupuesto, Tesorería, Crédito Público, Compras y Contrataciones entre otros, y proporciona un modelo conceptual que orienta el tránsito desde un modelo tradicional y burocrático de la administración del Estado hacia un modelo moderno de gestión pública orientada a resultados.

Una de las grandes contribuciones de esta reforma es la Ley 498-06 de Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, que junto con los decretos No. 493-07 y 231-07, establecen que todas las instituciones del Estado deben preparar los planes estratégicos institucionales que servirán de base para la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público. Estas disposiciones legales definen las líneas generales de los procesos permanentes del Sistema Nacional de Planificación, que delimitan el marco conceptual general para el esquema de la planificación estratégica que deberán abordar las diferentes instituciones. El proceso global puede sintetizarse del modo que sigue:

➤ Establecimiento de prioridades estratégicas y directrices generales

El Poder Ejecutivo elabora una Estrategia Nacional de Desarrollo que contiene la Visión de Nación a largo plazo, que es convertida en ley por el Congreso Nacional. Sobre esa base el Poder Ejecutivo iniciará el proceso de definición o ajuste del Plan de Gobierno.

➤ Asignación estratégica del gasto con base en prioridades y resultados estratégicos

Se identifican prioridades y resultados estratégicos alineados con la Visión de Nación y con la Estrategia Nacional de Desarrollo, y se procede a la asignación del gasto por grandes agregados, definiendo el marco financiero a través del Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública.

➤ Elaboración del Plan Plurianual del Sector Público

Anualmente se actualiza este Plan Plurianual y se acompaña de la definición de la política presupuestaria, incluyendo topes de gasto por capítulo y organismo, que constituirán parámetros fundamentales para la elaboración de los anteproyectos de presupuesto en las instituciones públicas.

➤ Elaboración del Plan Estratégico y el presupuesto de las instituciones

Es un proceso que parte del respeto a la política presupuestaria antes fijada y de los topes institucionales de gasto (esto es, ninguna institución podrá en principio exceder su cantidad asignada a la hora de plantear proyectos e iniciativas en su planificación). De este modo cada institución debe disponer de su Plan Estratégico -para cuya elaboración existen también unas disposiciones que han de respetarse, siempre en aras de la eficiencia y homogeneidad de los procesos- y también de un anteproyecto de Presupuesto institucional. La planificación operativa representa el tránsito desde la planificación estratégica hacia el presupuesto.

## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

La Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo determina que los planes estratégicos institucionales deben ser consistentes con esta, con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y con los Planes Estratégicos Sectoriales.

Establece además que cada gestión de Gobierno deberá contribuir a la implementación de la Estrategia a través de las políticas públicas plasmadas en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, en los planes institucionales, sectoriales y territoriales y los presupuestos nacionales y municipales, determinando explícitamente la articulación de dichas políticas con los Objetivos y Líneas de Acción de la Estrategia Nacional.

**El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)** es una institución pública, dependiente del Ministerio de Administración Pública (MAP), que tiene a su cargo la ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de los procesos de inducción, formación y capacitación del personal de los órganos y entidades sujetos a la Ley 41-08 de Función Pública, de conformidad con las políticas, planes, estrategias y programas que apruebe el MAP. Asimismo, realiza los estudios e investigaciones para la mejora del funcionamiento de la administración pública que le sean encomendados.

El INAP tiene por tanto la responsabilidad de contribuir en la identificación de necesidades de capacitación, en la formulación de los programas de adiestramiento y en la formación técnico-profesional de los servidores públicos.

Para el cumplimiento de sus funciones, el artículo 11 de la Ley 41-08 le concede las siguientes facultades:

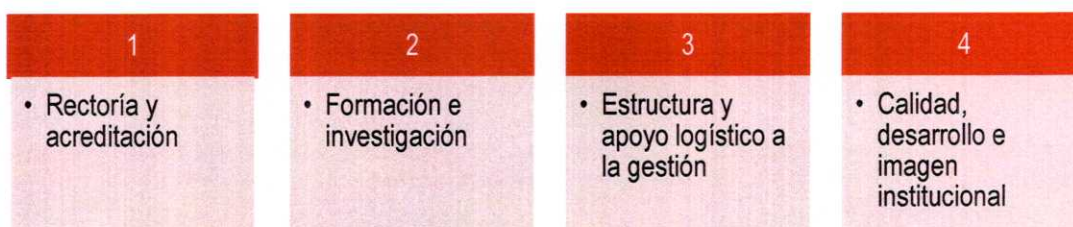
- a) Coadyuvar en la identificación de necesidades de formación y capacitación del personal de los órganos y entidades de la administración pública.
- b) Diseñar y proponer al Ministerio de Administración Pública políticas, planes y estrategias de formación y capacitación.
- c) Ejecutar, coordinar, monitorear y evaluar las actividades de formación y capacitación, aprobados por el Ministerio de Administración Pública.
- d) Acreditar los contenidos de los cursos de formación y capacitación a ser realizados por los órganos y entidades de la administración pública de manera directa, o a través de entidades académicas públicas o privadas. Asimismo, asiste a los órganos y entidades de la administración pública para la mejor ejecución de sus programas de capacitación, de conformidad con las orientaciones aprobadas por el Ministerio de Administración Pública.
- e) Formular los criterios generales para el diseño de las actividades de formación y Capacitación indispensable para la inducción en el ingreso de los servidores públicos, y para la promoción de los funcionarios de carrera.
- f) Suscribir convenios de cooperación técnica con organismos nacionales, extranjeros o internacionales, públicos o privados, y en especial establecer programas de cooperación horizontal con organismos gubernamentales de formación y capacitación de otros países.
- g) Celebrar convenios con el Ministerio de Educación a los fines del mejor cumplimiento de sus respectivas misiones.

## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

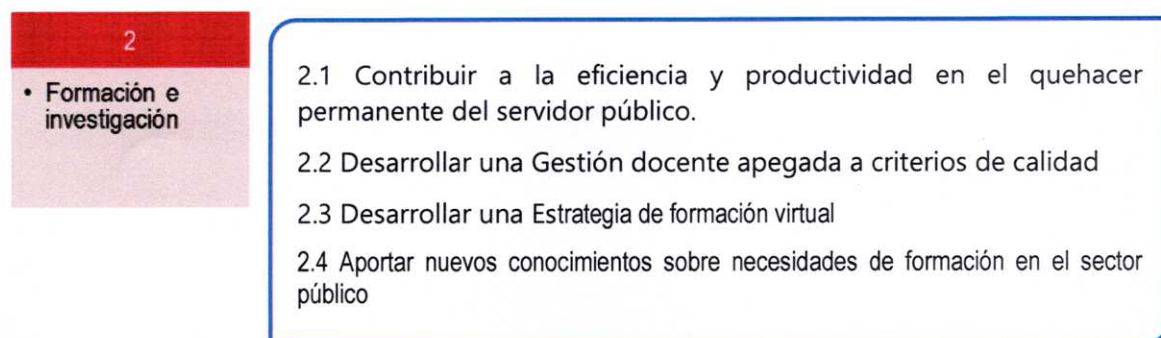
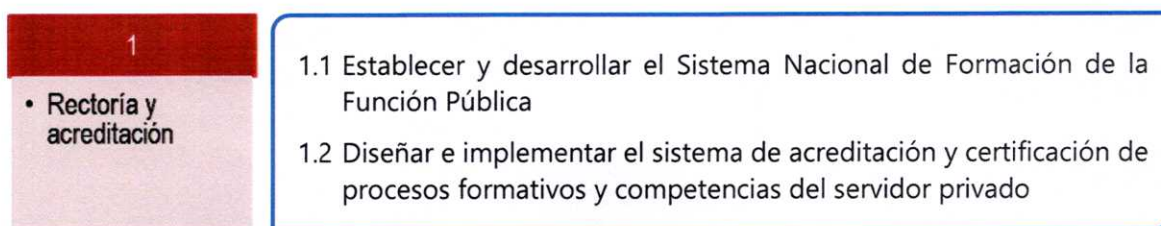
El ejercicio de elaboración de un Plan Estratégico no constituye una experiencia novedosa para esta institución. El Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana es plenamente consciente de que la planificación estratégica constituye un medio fundamental para transformar la realidad, ya que integra un sistema que permite orientar un proceso de cambio hacia el logro de metas u objetivos, estableciendo itinerarios, indicadores de seguimiento y monitoreo y, asignando recursos y esfuerzos, atendiendo a criterios de racionalidad. En ese sentido, el nuevo Plan Estratégico para el período 2021-2024 representa un instrumento para la profundización en los procesos y en los procedimientos que han de llevar al cumplimiento de aquellos elementos de mejora que tengan un importante impacto e incidencia sobre los servicios.

El Plan Estratégico para el período 2016-2020 se articulaba en torno a cuatro ejes estratégicos principales:

Ilustración 1. Ejes PEI 2016 - 2020



A partir de la estructura articulada por tales ejes procedía a la definición de los diferentes objetivos estratégicos que determinaban la aspiración institucional para el período de referencia.



## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

Ilustración 2. Principales avances generados en cada uno de los ejercicios de la planificación operativa

2016

- Capacitación de 24.220 servidores.
- Primer Premio Nacional de Administración Pública
- 116 servidores públicos
- Relanzamiento INAP Virtual

2017

- Capacitación de 21.032 servidores.
- Consultoría internacional "Desarrollo del Modelo de Formación por Competencias", con el propósito de diseñar un modelo de desarrollo del talento humano.
- Consultoría internacional para la Creación del Sistema Nacional de Capacitación de Personal de la Administración Pública
- 97 servidores públicos
- Primera Certificación de Microsoft Office Specialist

2018

- Capacitación de 27.635 servidores, supera la meta presidencial, 104% cumplimiento.
- Producción de los dos primeros MOOCs en línea
- Fomento junto al Ministerio de Administración Pública (MAP) de modelo de gestión por competencias
- Concurso Nacional de Investigación en Administración Pública del INAP
- Lanzamiento de sub-indicador de capacitación en el SISMAP Municipal y en el de Gobierno Central, 77% instituciones con plan de capacitación
- 104 servidores públicos

2019

- Capacitación de 35.657 servidores, supera la meta presidencial, 103% cumplimiento.
- Programas para el desarrollo de competencias, ejemplo: Liderar con el Ejemplo y Compromiso con los Resultados
- Desarrollo de nueva aplicación de gestión de la capacitación para el INAP
- Sensibilización de 8.848 servidores públicos
- Red de 363 promotores digitales
- Lanzamiento Red de Entidades de Formación y Capacitación de Rep. Dom (22 participantes)
- Lanzamiento junto a Universidad Autónoma de Santo Domingo de maestría en gestión pública (22 participantes)

2020

- 119 servidores públicos.
- Capacitación prevista de 36.000 servidores
- Sistema de autoacreditación de programas y de docentes.
- Manuales de políticas y procedimientos para la aprobación de los docentes y de los programas formativos.
- Consolidación de políticas docentes para los facilitadores.
- Durante el año 2020 y producto de la inesperada Pandemia COVID 19, el INAP ha logrado desplegar numerosas acciones formativas en modalidad virtual y avanza con la migración y virtualización de los cursos que se impartían en modalidad presencial.
- Se proyecta que se concluirá y se pondrá en marcha el Sistema SINAP, que automatizará el proceso de gestión de la formación.
- Manuales y procedimientos para eventos, marca, logrando posicionar la marca INAP adecuadamente
- Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015

## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

Más allá de los logros constantes y sostenidos de los últimos años, el INAP encara en su plazo más inmediato numerosos retos y desafíos, del mismo modo que todavía persisten ciertas debilidades a mitigar y ciertos ámbitos en los que profundizar y consolidarse. El nuevo PEI institucional aspira a recoger esos importantes retos, que permitan proyectar al INAP hacia una mayor excelencia.



## JUSTIFICACIÓN

Hoy en día la planificación estratégica es un proceso decididamente consustancial al desempeño de cualquier institución madura y fortalecida. Y es que la planificación proporciona un marco de referencia sólido para toda la actividad organizacional, permitiendo concentrarse en lo esencial y facilitando la definición de un horizonte en el que toda acción esté encaminada hacia la generación de logros o resultados que contribuyan a los objetivos establecidos como expresión final del escenario hacia el que se pretende confluir.

Cuando no existe planificación aparecen varias consecuencias indeseables:

- Tendencia hacia una actuación informal centrada en la inmediatez, con frecuente desconexión entre programación y ejecución.
- Abuso de la centralización como manera de soslayar la escasez de procedimientos y pautas regladas.
- Ausencia de procesos de priorización sistematizados.
- El proceso de aprobación y puesta en marcha de actividades concretas adolece de cierta falta de sistematización y se desconecta con frecuencia de la programación formulada.
- La ejecución presupuestaria queda desligada de la formulación, de modo que no todo lo que se planifica es finalmente implementado.
- Falta de comunicación y retroalimentación hacia los departamentos y escasa involucración de los mismos.
- Carencia de un sistema de evaluación y seguimiento que permita medir los avances y contrastar las expectativas.

De ahí que la profundización en el vínculo entre planificación y ejecución se haga imprescindible, de tal manera que desde las primeras etapas exista un compromiso hacia una programación vinculante en el que lo que se hace es, esencialmente, lo que previamente se ha planificado.

El Plan Estratégico es la base sobre la que se asienta toda la planificación institucional. Marca el camino por el cual se propone transitar una institución y constituye el pilar sobre el que se asienta la orientación de la acción institucional.

Con esta consideración, el Plan Estratégico debe necesariamente adoptarse como fuente de guía e inspiración y como referente permanente de todo proceso encaminado a llevar a la práctica acciones concebidas para la obtención de objetivos y resultados. La planificación estratégica constituye un medio fundamental para transformar la realidad: se trata de un sistema integrado de decisiones que permite orientar un proceso de cambio hacia el logro de determinadas metas u objetivos. La planificación estratégica proporciona la necesaria direccionalidad al cambio deseado, estableciendo itinerarios y asignando recursos y esfuerzos atendiendo a criterios de racionalidad. Todo Plan Estratégico se presenta como una herramienta fruto del consenso institucional, cuya pretensión principal es enmarcar

## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

y orientar las iniciativas que en los próximos años se pondrán en marcha para avanzar hacia la consecución de las metas que la institución se ha fijado como prioritarias y esenciales.

La planificación estratégica se concretará posteriormente en la planificación operativa, pues esta última representa el tránsito desde las líneas estratégicas hasta la ejecución de las actividades programadas para contribuir al logro de los objetivos propuestos. A través del proceso de planificación operativa se ponen en marcha la visión y la estrategia, de ahí la importancia de habilitar un proceso que asegure la eficacia y eficiencia a la hora de diseñar la programación de cada año.

Así, la planificación operativa debe estar plenamente vinculada a los objetivos estratégicos y a los resultados esperados (que ejercen como líneas de intervención), de forma que todas las actuaciones de la institución se encuentren referenciadas al Plan Estratégico y alineadas con sus objetivos. De este modo se consolida el vínculo entre los contenidos del Plan Estratégico y la acción cotidiana institucional, y se garantiza que dicha acción está al servicio del cumplimiento de los objetivos estratégicos que se han marcado.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

El punto de partida para la definición de las metodologías viene determinado por la consideración del resultado que se desea obtener, que no es otro que disponer de un documento claro y bien estructurado que delimite un marco de referencia para la definición de las acciones que el INAP va a acometer en los próximos años y los logros y objetivos a que espera contribuir con tales acciones. Al mismo tiempo, se ha procurado un documento alineado con el nuevo Plan Estratégico del Ministerio de Administración Pública y con la Estrategia Nacional de Desarrollo, un documento que al mismo tiempo incorpore el enfoque de gestión por resultados y sea consecuencia de un riguroso proceso de diseño y planificación.

Este marco de referencia se organiza a partir de la siguiente estructura:

<b>PERFIL INSTITUCIONAL</b>	¿Qué es el INAP y qué le caracteriza?
<b>PRINCIPIOS RECTORES</b>	¿En qué creemos? Valores de la institución
<b>VISIÓN</b>	¿A qué aspiramos? Contribución a la sociedad
<b>MISIÓN</b>	¿Para qué existimos? Propósito de la institución  ¿Qué hacemos? Ámbitos de actuación  ¿Para quién trabajamos? Usuarios o beneficiarios
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	¿Qué queremos lograr?
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	¿Cómo lo lograremos?
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	¿Qué logramos?

Ilustración. Marco de referencia

Al mismo tiempo, desde el primer momento se tuvo conciencia de que el INAP no debía limitarse a asumir un rol pasivo en el proceso, un papel donde el input principal- el documento del Plan Estratégico- le viniera dado, sino que deseaba en todo momento:

- ✓ Ser protagonista de todo el proceso, implicándose activamente en el diagnóstico y en el proceso de identificación, diseño y estructuración del Plan
- ✓ Capacitarse sobre las herramientas y metodologías que se habrían de aplicar en ese proceso

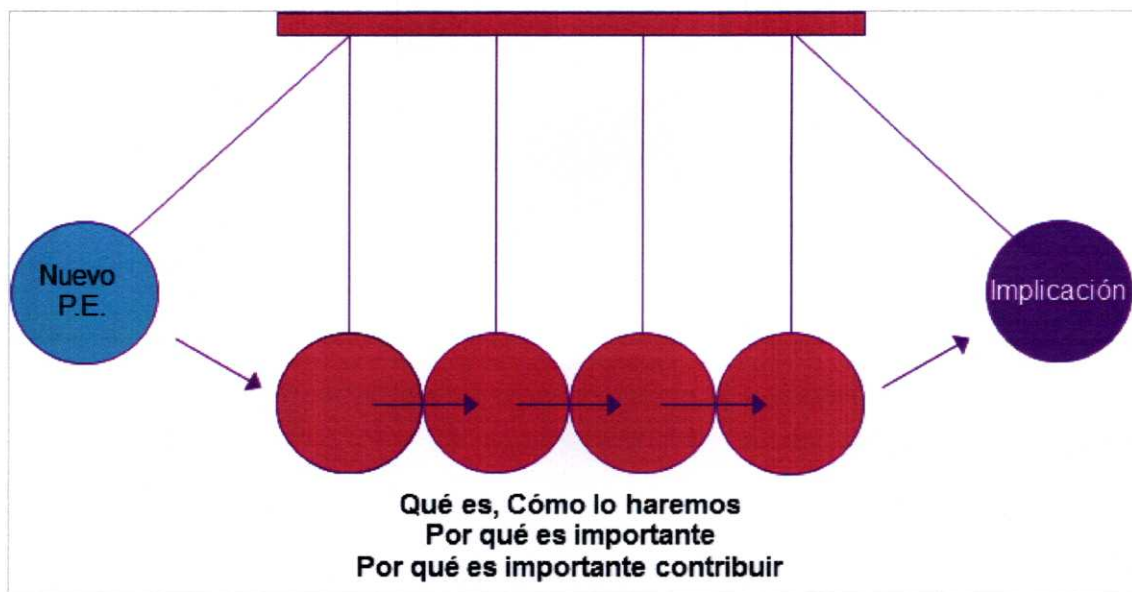
## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

- ✓ Empoderarse para poder acometer, con pleno sentido de apropiación, cualquier proceso similar de manera autónoma en el futuro

En las metodologías y las dinámicas diseñadas para cubrir las etapas del proceso de elaboración del Plan Estratégico se ha tenido muy en cuenta, desde el principio, la búsqueda de la máxima empatía e implicación del personal de la institución. Y se ha optado por una participación intensiva, participación que ha concedido a un nutrido grupo de protagonistas la posibilidad clara de aportar sus valoraciones y sus percepciones y en definitiva de contribuir tanto al diagnóstico como a la definición de los diferentes contenidos del Plan.

En todo momento se ha procurado estimular vivamente tal participación y para ello el primer compromiso es la información: los participantes se involucran más profundamente si se sienten partícipes y protagonistas de un proceso, si conocen el contexto global en el que se incardina el ejercicio en el que se les conmina a tomar parte y si entienden con claridad tanto el proceso como el propio ejercicio que forma parte de él. Conocer los pormenores y la justificación de cada etapa del proceso de formulación del Plan Estratégico y sentirse parte activa de dicho proceso refuerza el sentido de pertenencia institucional y favorece la implicación en el resultado (y en los posteriores planes operativos que lo concreten). Desde la perspectiva del Plan, contar con el mayor número posible de insumos y aportaciones es positivo y enriquecedor, amén de que así se refuerza la implicación y apropiación por parte de quienes han contribuido.

Ilustración 3. Diseño PEI



## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

Por todo ello, en la metodología adoptada se consideró un enfoque caracterizado por:

- Implicación e involucración del mayor número de protagonistas en el proceso, con especial atención hacia una destacada participación la Directora y los subdirectores y de los responsables de los departamentos más representativos de la institución
- Estrecha colaboración con el Departamento de Planificación y Desarrollo, respetando su liderazgo y aprovechando su experiencia y capacidades
- Espíritu participativo e integrador, en busca de un documento sólido que constituya una guía consensuada para el accionar institucional.
- Aplicación de herramientas y métodos exhaustivos y rigurosos con vistas a la obtención de una información completa y de calidad, proporcionando datos cualitativos y cuantitativos a partir de técnicas contrastadas y de una apuesta decidida por la implicación y participación.
- Utilización de metodologías contrastadas en aras a la definición de los objetivos y líneas del Plan Estratégico, con especial atención a las técnicas desarrolladas en los diferentes talleres y entrevistas.

Desde el inicio de los trabajos hubo una interacción intensa con el Departamento de Planificación y Desarrollo con fines tanto de organización y coordinación general de todas las etapas cuanto de validación y ajuste de las diferentes metodologías y propuestas. Esta interacción fue una constante a lo largo de todo el proceso que ha llevado a la elaboración del presente Plan Estratégico y permitió disponer de una retroalimentación y un aporte de valor añadido importantes.

Este enfoque se concretó en la aplicación de distintas herramientas e iniciativas:

### **Recopilación de información y análisis documental**

El primer paso consistió necesariamente en proceder al repaso y recopilación de la información relevante necesaria para profundizar en el contexto y el marco de referencias actual del INAP. El hecho de abordar dentro del mismo marco de trabajo el proceso de evaluación del Plan Estratégico Institucional anterior permitió adquirir un conocimiento intenso sobre el desempeño de la institución en los años recientes.

Posteriormente se acometió una sistematización de dicha información, ordenando y estructurando aquellos contenidos imprescindibles para de ese modo disponer de un marco contextual sólido de cara al desarrollo de los distintos procesos y a la propia elaboración del Plan Estratégico.

## Definición de grupos focales

De cara a la labor previa de análisis y diagnóstico de la situación del INAP, imprescindible antes de acometer la definición del Plan Estratégico, resultaba importante conocer la percepción y valoración no solamente del personal de la propia institución sino también de otros actores que por su conexión o conocimiento de la actividad del INAP estaban en disposición de aportar perspectivas e inputs de utilidad.

Para ello se procedió a la definición de grupos focales, resultando tres grandes bloques con los cuales se habrían de aplicar algunas herramientas metodológicas que se van a exponer a continuación. De este modo se podía contar con una acotación de quiénes habrían de participar en según qué instancias (entrevistas participativas, taller de diagnóstico, cuestionarios...)

- ✓ Personal de la institución
- ✓ Ministerio de Administración Pública
- ✓ Actores externos, principalmente responsables de Recursos Humanos de diferentes instituciones y participantes en acciones de capacitación.

## Entrevistas participativas de diagnóstico institucional

Con la finalidad de reunir el mayor número de informaciones y percepciones posibles, relativas al contexto y al estado actual del INAP, así como sobre sus retos y prioridades más inminentes, se celebraron varias entrevistas y reuniones participativas, en el marco del proceso que habría de conducir al diagnóstico y a obtener una primera orientación sobre los problemas cuya resolución o mitigación tendría un mayor impacto o incidencia sobre el servicio al usuario.

Estas entrevistas se desarrollaron de forma semi-estructurada, y en ellas se trataron los avances más significativos en los últimos años, los retos principales a que se enfrenta, las debilidades y fortalezas actuales más representativas, los elementos que más conviene reforzar o los riesgos y amenazas del contexto y el entorno.

En lo que respecta a contar con insumos del Ministerio de Administración Pública, al que el INAP está adscrito, se procedió a una reunión participativa bastante amplia, que contó con la presencia de un gran número de responsables representativos del Ministerio y de sus diferentes Vice-ministerios y Direcciones.

### **Taller de diagnóstico**

Se celebró un taller- virtual, dadas las circunstancias- centrado en la obtención de insumos para la realización del diagnóstico institucional. El objetivo fundamental del taller estaba orientado a que en el contexto del proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico los participantes pudieran transmitir de manera directa su percepción sobre los problemas y necesidades del entorno en el que deben desempeñar sus diversas funciones y competencias.

Para ello era importante diseñar dinámicas idóneas que garantizaran que el proceso de participación fuera interactivo y ágil, de manera que los participantes se implicaran en la contribución al nuevo Plan Estratégico. Estas dinámicas se pusieron al servicio de los siguientes bloques de trabajo:

- Definición de factores clave
- Identificación y análisis de problemas conectados con los factores clave
- Diagnóstico interno y externo (FODA)

### **Aplicación de cuestionarios**

La encuesta a través de la aplicación de cuestionarios es una herramienta de gran utilidad cuando se quiere acceder a la percepción de un número elevado de personas respecto de las cuales no es operativo o factible convocar un taller presencial. Esto es lo que sucedía con el grupo focal de actores externos: por una parte, se deseaba llegar al mayor número posible de opiniones, y por otra, debido a la dispersión en sus cometidos, no resultaba posible recurrir a otras iniciativas.

Así, se elaboró un cuestionario con la finalidad de ser remitido a una muestra suficientemente representativa de actores externos que interactúan con el INAP. Dicho cuestionario permitía abordar no solamente los grandes ejes del diagnóstico (singularmente debilidades y fortalezas) sino profundizar en la valoración y sugerencias sobre cuestiones más de detalle, entre las que destacaban:

- Infraestructura
- Medios y recursos didácticos
- Recursos tecnológicos
- Logística y organización general
- Eficacia y atención del personal

## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

- Calidad de las acciones formativas
- Número de las acciones formativas
- Proceso de selección de los participantes
- Calidad de los ponentes
- Elección de los temas
- Interés y utilidad de las materias impartidas
- Metodología de las acciones formativas
- Capacidad de respuesta a necesidades de los usuarios
- Trabajos de investigación

En la mayoría casos se recurrió a la respuesta cerrada a partir de opciones delimitadas, pero asimismo se concedió un espacio grande para las cuestiones abiertas, invitando sobre todo a sugerencias sobre mejoras o cambios. El cuestionario se articuló a través de un formulario susceptible de ser completado por internet.



## DIAGNÓSTICO

### Diagnóstico institucional

Todo proceso de planificación institucional debe partir de un conocimiento exhaustivo, riguroso y actualizado del estado en que se encuentra la organización de referencia. En definitiva, es imprescindible acometer un diagnóstico que determine cuál es la situación, tanto interna como de contexto, sobre la cual se incardinarán las acciones resultantes del proceso de diseño y estructuración del Plan Estratégico -a través de su concreción en los documentos posteriores de planificación operativa- y cuáles son las líneas susceptibles de mejora que conviene abordar.

La herramienta clásica para desarrollar estos diagnósticos es la matriz FODA, cuyo objetivo consiste en identificar las debilidades y fortalezas actuales, así como las amenazas y las oportunidades concurrentes.

La matriz FODA es una herramienta de formulación estratégica, cuyo objetivo consiste en identificar las debilidades y fortalezas actuales, así como las amenazas y las oportunidades de mejora existentes. En unos casos serán los elementos facilitadores y palanca para avanzar (las fortalezas), en otros los referentes de las direcciones a tomar (las oportunidades). Del mismo modo, las debilidades indican los elementos a corregir o mejorar, siendo por último las amenazas el conjunto de aspectos a mitigar o reducir.

Los apartados de la matriz quedan completados del modo que sigue:

Ilustración 3. ANÁLISIS FODA

<b>ANÁLISIS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>				
	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>		<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	
	<b>DEBILIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>	
<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>D1</b>	No contar con una planificación para la difusión y comunicación de la oferta formativa.	<b>F1</b>	Empoderamiento legal.
	<b>D2</b>	Escasa implementación de la Política de comunicación interna.	<b>F2</b>	Alineación y relación fluida con el Ministerio de Administración Pública.
	<b>D3</b>	Dedicación de tiempo y recursos en acciones no planificadas.	<b>F3</b>	Claridad de visión y liderazgo.
	<b>D4</b>	Limitada oferta formativa virtual de acuerdo a las exigentes circunstancias del contexto actual.	<b>F4</b>	Personal con sentido de compromiso, capacitado y dispuesto.
	<b>D5</b>	Débil posicionamiento en el entorno institucional.	<b>F5</b>	Institución Transparente.
	<b>D6</b>	Débil seguimiento a las iniciativas presentadas por los integrantes del consejo de la red de escuelas.	<b>F6</b>	Eficacia del programa de inducción.
	<b>D7</b>	Ausencia de canales de difusión de investigaciones e informaciones.	<b>F7</b>	Estandarización de los programas formativos.
	<b>D8</b>	Falta de automatización de los procesos.	<b>F8</b>	Extensión de programas formativos hacia el ámbito local y los servidores municipales.
	<b>D9</b>	Falta de estudios de impacto de la formación sobre el desempeño de los servidores públicos.	<b>F9</b>	Alta credibilidad y satisfacción desde la perspectiva de los usuarios.
	<b>D10</b>	Limitaciones de infraestructura.	<b>F10</b>	Adecuación en equipos de tecnología.
	<b>D11</b>	Escaso impulso en el fomento de una cultura digital.	<b>F11</b>	Página web completa y actualizada.
	<b>D12</b>	Falta de sistematización en el seguimiento, monitoreo y evaluación de la planificación operativa.	<b>F12</b>	Crecimiento experimentado en las plataformas digitales.
	<b>D13</b>	Falta de equipamientos tecnológicos y de conectividad en el ámbito regional y local.	<b>F13</b>	Buena capacidad de respuesta a requerimiento de los usuarios.
	<b>D14</b>	Imposibilidad de dar respuesta a toda la demanda.	<b>F14</b>	Comunicación externa activa.
	<b>D15</b>	Necesidad de adaptación al teletrabajo.	<b>F15</b>	Enfoque de mejora continua.
	<b>D16</b>	Ausencia de identificación de necesidades de capacitación y formación.	<b>F16</b>	Buenas relaciones interinstitucionales.
	<b>D17</b>	No actualización de una guía de capacitación para los servidores del Estado.	<b>F17</b>	Enfoque de gestión por procesos.
	<b>D18</b>	Escaso seguimiento a los acuerdos y convenidos realizados.	<b>F18</b>	Certificación ISO 9001:2015.
	<b>D19</b>	Falta de lineamientos para la actualización de los programas.	<b>F19</b>	Virtualización de contenidos formativos.
	<b>D20</b>	Ausencia de un software en línea para gestionar los procesos de formación.	<b>F20</b>	Realización del CONIAP en investigación de la Administración Pública.
	<b>D21</b>	Escaso manejo y disposición para el uso de herramientas para de planificación y calidad.	<b>F21</b>	Implementación de la Ley de Planificación.

Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

	<b>D22</b>	No adecuación de infraestructura, equipamiento y recursos humanos de las oficinas Regionales.	<b>F22</b>	Reconocimiento y valoración por parte de otras instituciones.
	<b>D23</b>	Poco compromiso en el cumplimiento de los documentos del Sistema de gestión de la calidad.	<b>F23</b>	Coordinación de la Red de entidades y escuelas de formación.
	<b>AMENAZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	<b>A1</b>	Impacto derivado de la pandemia de COVID 19.	<b>O1</b>	Erigirse como institución reguladora de la capacitación y formación pública.
	<b>A2</b>	Falta de aprobación del reglamento del Sistema Nacional de Formación.	<b>O2</b>	Identificación de necesidades de capacitación y formación.
	<b>A3</b>	Resistencia al cambio en el uso de las TICs y los modelos de enseñanza aprendizaje.	<b>O3</b>	Ser ente coordinador de la capacitación de los servidores públicos y presidir la Red de entidades de formación de la Administración Pública.
	<b>A4</b>	Difícil sostenibilidad de las becas de formación a los servidores públicos.	<b>O4</b>	Capitalizar las relaciones con instituciones nacionales e internacionales.
	<b>A5</b>	Presupuesto limitado.	<b>O5</b>	Modificación de la Ley 41-08.
	<b>A6</b>	Falta de equipamientos tecnológicos y de conectividad en el ámbito regional y local.	<b>O6</b>	Integración en los proyectos de cooperación que auspicie el MAP, la MEPyD y MESyD.
	<b>A7</b>	Falta de conocimiento de la tecnológica aplicada a la formación.	<b>O7</b>	Aprovechar los nuevos esquemas de trabajo y capacitación derivados de las restricciones de la pandemia, impulsando la virtualización.
			<b>O8</b>	Alianzas y acuerdos interinstitucionales.

**Fortalezas = En lo que destaca la empresa**

**Debilidades = En lo que puede mejorar la empresa**

**Oportunidades = Tendencias o hechos que puede aprovechar la empresa**

**Amenazas = Obstáculos que puede encontrar la empresa**

## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

Una vez identificadas las Fortalezas y Debilidades (factores internos), así como las Oportunidades y Amenazas (factores externos), se ha realizado un análisis cruzado para determinar las posibles estrategias a implementar.

Estas estrategias se identifican como: Defensivas, Ofensivas, de Supervivencia y de Reorientación.

**Estrategias Defensivas** (análisis de las Fortalezas que permitan minimizar el impacto de las Amenazas): Tiene como objetivo protegernos ante posibles amenazas usando las fortalezas identificadas en la institución.

**Estrategias Ofensivas** (Analizar las Fortalezas que permitan aprovechar las Oportunidades): Tienen como objetivo buscar el máximo beneficio de una oportunidad mediante el uso de las fortalezas identificadas.

**Estrategias de Supervivencia** (identificar las Debilidades frente a las amenazas): tienen como objetivo el sobrevivir de forma temporal, aguantar posibles efectos adversos de las amenazas de la mejor forma posible para minimizar los daños.

**Estrategias de Reorientación** (trabajar las debilidades para aprovechar la oportunidad): tienen como objetivo corregir alguna debilidad o carencia mediante el aprovechamiento de una oportunidad identificada.

Ilustración 4. ANÁLISIS FODA CRUZADO O CAME. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>Estrategias ofensivas (Fortalezas + oportunidad)</b>	<b>Estrategias de reorientación (Debilidad + oportunidad)</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erigir al INAP como un ente Regulador de la formación en la Administración Pública.</li> <li>2. Incorporar la analítica de datos y las herramientas tecnológicas necesarias que permitan una gestión basada en datos, a partir de los cuales se pueda construir el conocimiento y mejorar la toma de decisiones.</li> <li>3. Continuar promoviendo una cultura basada en el compromiso, en el liderazgo, la innovación, la confianza, en donde la comunicación y la colaboración fluyan hacia todos lados, para lograr que el personal sea parte involucrada en la transformación de la institución.</li> <li>4. Difundir la Oferta del INAP.</li> <li>5. Impulsar la formación de los servidores de Carrera Administrativa.</li> <li>6. Buscar alianzas y acuerdos que permitan el desarrollo de proyectos de innovación en las instituciones del Estado.</li> <li>7. Identificar proyectos de cooperación económica donde se pueda incursionar.</li> <li>8. Diseñar la oferta formativa acorde al contexto actual para dar respuesta oportuna a las necesidades relevantes.</li> <li>9. Canalizar el desarrollo de relaciones interinstitucionales mutuamente beneficiosas.</li> <li>10. Desarrollar, coordinar y gestionar programas de profesionalización para los servidores públicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover innovaciones que generen un alto impacto en los servicios que se prestan a la ciudadanía.</li> <li>2. Diseñar un mecanismo que permita identificar las necesidades reales de las instituciones.</li> <li>3. Incrementar la presencia de la institución en el campo de la formación frente otras instituciones.</li> <li>5. Ampliar el campo de accionar de la institución.</li> <li>6. Incursionar en proyectos de cooperación económica que permitan dar respuesta a la demanda.</li> <li>7. Gestionar la innovación permanente en el diseño de cursos virtuales y la medición del rendimiento de los participantes de dichos cursos.</li> <li>8. Medición de la performance (rendimiento y evaluación) de las alianzas y acuerdos, que permitan la toma de decisiones en un momento determinado.</li> <li>9. Gestionar acuerdos con otras instituciones Referentes para que impartan formación según pertinencia.</li> <li>10. Potenciar la comunicación interna. Fortaleciendo el involucramiento en el propósito de la institución.</li> <li>11. Canalizar acuerdos con universidades e institutos superiores para la impartición de programas de profesionalización de los servidores públicos.</li> </ol>
	<b>Estrategias defensivas (Fortalezas + amenazas)</b>	<b>Estrategias de supervivencia (Debilidad + amenaza)</b>
<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular políticas y planes de desarrollo interno que permita dar respuesta a los cambios en el entorno actual.</li> <li>2. Trabajar los diseños formativos siguiendo los lineamientos establecidos.</li> <li>3. Desarrollar programas de formación para el desarrollo de las competencias digitales, según detección de necesidades de capacitación.</li> <li>4. Gestionar proyectos de cooperación económica que permitan mantener los costos de las becas.</li> <li>5. Incursionar, de la mano del MAP, en proyectos de cooperación económica con otras instituciones.</li> <li>6. Diseñar una oferta formativa que permita desarrollar las competencias más relevantes en el uso de las TICs.</li> <li>7. Adiestrar a los facilitadores en el desarrollo de la formación en el entorno virtual.</li> <li>8. Coordinar alianzas con institutos y escuelas de Administración Pública nacionales e Internacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la oferta formativa atendiendo a las necesidades del contexto actual.</li> <li>2. Impulsar la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo.</li> <li>3. Desarrollar los programas de formación según los lineamientos establecidos y aprobados en la institución.</li> <li>4. Diseñar una oferta formativa atractiva para fortalecer las competencias en los servidores del Estado.</li> <li>5. Buscar e incentivar la cooperación económica con organismos nacionales e internacionales.</li> <li>6. Crear intercambios con otras instituciones en salones de entornos virtuales.</li> <li>7. Diseñar cursos virtuales para el uso de herramientas tecnológicas aplicadas a la formación.</li> <li>8. Identificar las necesidades básicas y elementales de los servidores públicos para trabajar la oferta formativa atendiendo al desarrollo de éstas competencias.</li> </ol>

## Factores clave

El Plan Estratégico 2021-2024 del INAP de la República Dominicana pretende ser un plan realista, claro y concentrado en la generación de impactos sobre la calidad con que se desempeñan las funciones. Tanto los objetivos estratégicos como líneas de intervención deben estar enfocados a la generación de impactos positivos que representen una repercusión tangible, evitando las formulaciones endogámicas o alambicadas y procurando que exista una diferenciación clara entre los niveles de objetivo, de resultado y de acción (estos últimos ya propios de la planificación operativa que se inspira y encuentra guía en el presente Plan).

Para ello se hace imprescindible que el diagnóstico no solamente contemple la valoración general institucional, sino que descienda a la consideración de los elementos y problemas que más están incidiendo sobre la calidad del desempeño. Y aquí es donde primeramente entra la reflexión sobre los factores clave que más impacto generan sobre los servicios que orientarán las líneas de mejora que si se llevan a cabo habrán de garantizar que, en efecto, se está actuando sobre aquellos aspectos de verdadera incidencia y de significativa repercusión.

¿Cuáles son los factores clave desde la perspectiva del INAP de la República Dominicana, entendidos como aquellos factores que si se incide sobre ellos se generaría un impacto notable en términos de consecución de logros? Del proceso participativo de identificación se han constatado los grandes ejes principales, que servirán para orientar la definición y articulación de los objetivos estratégicos de este Plan que aspira, como cabe subrayar una vez más, a suscitar avances que generen impactos positivos para las instituciones y servidores públicos con quienes el INAP trabaja, impactos que, en última instancia, a través de éstas, se trasladarán hacia los usuarios de los respectivos servicios.

**Tales ejes son los siguientes:**

Ilustración 5. Ejes PEI 2021 -2024



## MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### Misión, Visión, Valores y Propósito

El marco estratégico institucional del INAP viene determinado por:

---

#### **Misión**

---

Fomentar el desarrollo de las competencias y habilidades sociales de los servidores públicos del Estado Dominicano, a través de la implementación de programas efectivos de formación, profesionalización e investigación, que permitan contribuir a generar un Estado moderno e innovador al servicio de los ciudadanos.

---

#### **Visión**

---

Ser un referente por la calidad y pertinencia de nuestra oferta formativa para la profesionalización y el mejoramiento continuo del desempeño productivo de los servidores públicos dominicanos.

---

#### **Valores**

---

- **Ética e Integridad:** Mantenemos un comportamiento idóneo basado en las normas morales y profesionales, como la honestidad y veracidad que rige la conducta humana, fomentando un desempeño laboral apegado a los criterios que sustentan un Estado comprometido con la eficiencia y probidad.
- **Calidad en el Servicio:** Garantizamos una formación integral a través de un servicio con altos niveles de profesionalidad que contribuyan con el fortalecimiento y el desarrollo de las competencias de los servidores públicos.
- **Colaboración y Responsabilidad:** Trabajamos en conjunto para alcanzar las metas y objetivos institucionales, cumpliendo eficazmente con las obligaciones asignadas en el ejercicio de nuestras funciones.
- **Compromiso:** Actuamos con dedicación, asumiendo como propio el cumplimiento de nuestra misión, mediante iniciativas que transformen al servidor público dominicano; para alcanzar las mejores oportunidades de desarrollo y profesionalización.

## Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

El Instituto Nacional de Administración Pública tiene como propósito ser un ente innovador que promueva la transformación de la Administración Pública a través de la formación y profesionalización, tanto a los servidores públicos como a los ciudadanos interesados en ser parte de la administración pública. Así como, impulsar la Investigación Social en la Administración Pública que nos provea de información relevante para el diseño de programas formativos que generen un alto impacto en la ciudadanía, en el marco de cooperación y de confianza con nuestros socios estratégicos.

Para lograr este propósito el INAP se ha propuesto:

- ✚ Llegar a más servidores públicos y ciudadanos a través de la masificación de la oferta formativa.
- ✚ Actualizar y diseñar los programas formativos basados en el desarrollo de competencias y habilidades sociales pertinentes al puesto de trabajo, con un enfoque especial a la carrera administrativa, equidad de género y en la innovación de la Administración Pública.
- ✚ Impulsar el desarrollo de los programas formativos pertinentes al área de trabajo.
- ✚ Implementar un proceso de transformación digital que facilite el acceso a la formación y la digitalización de los procesos.
- ✚ Alinear la gestión de la institución a la estrategia y direccionamiento del Estado.
- ✚ Promover la innovación y la Investigación Social en la Administración Pública para su fortalecimiento y buen desempeño.
- ✚ Optimizar el proceso de certificación de competencias laborales de los servidores públicos del grupo ocupacional I, II y III.
- ✚ Fortalecer la institución a través de acciones de vinculación con los socios estratégicos.

### Objetivos estratégicos

Se propone la siguiente estructura de Objetivos Estratégicos para el período 2021-2024

---

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

---

1. Proporcionar y Promover la formación y profesionalización de los servidores públicos, vinculando la formación a la carrera administrativa como también a la modernización del estado, para un mejor desempeño de sus funciones.



2. Consolidar la institución como un ente regulador de la formación pública, garantizando la calidad y pertinencia de capacitaciones a través de la acreditación de programas, así como, la certificación de competencias laborales.
3. Promover la innovación, transformación y el conocimiento de la administración pública a través de la investigación social, generando y difundiendo información para facilitar la toma de decisiones.
4. Impulsar una gestión institucional innovadora, eficiente y de referencia *sectorial para asumir las funciones encomendadas al servicio de la ciudadanía.*

### **Ejes, Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas y resultados esperados**

Cada objetivo estratégico profundiza en líneas de intervención, cada una de las cuales apunta hacia un resultado esperado que representa el logro que se pretende abordar. Una vez validada la estructura, se procederá a la definición de indicadores para cada uno de estos resultados.

### Planificación Estratégica Interna 2021-2024

<b>Eje Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<p>1. Profesionalización y formación de los servidores públicos</p>	<p>Vincular la formación y profesionalización a las necesidades de la Administración Pública, alineándola a la carrera administrativa como también a la modernización del estado, para un mejor desempeño/productividad en el puesto de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar la oferta formativa acorde al contexto actual.</li> <li>2. Impulsar la formación de los servidores de Carrera Administrativa.</li> <li>3. Trabajar los diseños formativos siguiendo los lineamientos establecidos.</li> <li>4. Aumentar la oferta formativa atendiendo a las necesidades del contexto actual.</li> <li>5. Gestionar acuerdos con otras instituciones Referentes para impartir formación según pertinencia.</li> <li>6. Adiestrar a los facilitadores en el desarrollo de la formación en el entorno virtual con el fin de contribuir al fortalecimiento de la transformación digital.</li> <li>7. Coordinar alianzas con institutos y escuelas de Administración Pública nacionales e Internacionales que permitan dar respuesta a la demanda.</li> </ol>	<p><b>R1.1</b> Diseño de la formación y capacitación basadas en las necesidades y prioridades reales de las instituciones y en las cualificaciones para el desempeño de las funciones.</p> <p><b>R1.2</b> Ejecución de la formación basada en el desarrollo de competencias y habilidades sociales, dando prioridad a los servidores de carrera.</p> <p><b>R1.3</b> Desarrollo del programa de sensibilización a los ciudadanos interesados en la administración pública.</p> <p><b>R1.4</b> Mejoramiento de la gestión docente a través del reclutamiento, selección y contratación.</p> <p><b>R1.5</b> Fortalecida la Satisfacción de las Partes Interesadas.</p>

Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del INAP

		<p>8. Desarrollar, coordinar y gestionar programas de profesionalización para los servidores públicos.</p>	<p><b>R1.6</b> Programas de profesionalización desarrollado en atención a las prioridades del Estado.</p>
		<p>9. Gestionar la innovación permanente en el diseño de cursos virtuales.</p> <p>10. Evaluar la performance de los participantes de la formación virtual.</p> <p>11. Desarrollar programas de formación para el desarrollo de las competencias digitales, según detección de necesidades de capacitación.</p>	<p><b>R1.7</b> Consolidada la formación virtual.</p>
<p><b>2.</b> Certificación de Competencias Laborales y Regulación del sistema nacional de formación de la función pública.</p>	<p>Consolidar la institución como un ente regulador de la formación pública, garantizando la calidad y pertinencia de capacitaciones a través de la acreditación de programas, así como, la certificación de competencias laborales.</p>	<p>1. Erigir al INAP como un ente Regulador de la formación en la Administración Pública con la finalidad de fortalecer el desarrollo de las actividades pertinentes a la institución.</p>	<p><b>R2.1</b> Gestionados los procesos formativos que atañen a la Administración Pública.</p> <p><b>R2.2</b> Fortalecida la red de entidades y escuelas de formación.</p> <p><b>R2.3</b> Proceso de Acreditación reforzado.</p> <p><b>R2.4</b> Competencias laborales certificadas, según las Normas diseñadas.</p>
<p><b>3.</b> Investigación, Innovación y difusión del conocimiento</p>	<p>Promover la innovación, transformación y el conocimiento de la administración pública a través de la investigación social, generando y difundiendo información para facilitar la toma de decisiones.</p>	<p>1. Incorporar la analítica de datos y las herramientas tecnológicas necesarias que permitan una gestión basada en datos, a partir de los cuales se pueda construir el conocimiento y mejorar la toma de decisiones.</p>	<p><b>R3.1</b> Aumento en la capacidad y agilidad de respuesta ante requerimientos de información de los usuarios sobre nuestras investigaciones y bibliografía.</p> <p><b>R3.2</b> Desarrollo de herramientas aplicables de evaluación del conocimiento en el proceso de aprendizaje.</p>