

# FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS: LA EXPERIENCIA DE REPUBLICA DOMINICANA

**Lic. Ana Obdalys Pérez de Cabral**

Directora Nacional (INAP)  
República Dominicana

## ANTECEDENTES

En la República Dominicana el interés por la formación como aspecto esencial para el ingreso al Servicio Civil se hizo presente en el año 1881 durante el Gobierno de Arturo de Meriño, cuando le ofrecía a los egresados de la Escuela Normal, dirigida por Eugenio María de Hostos, “la preferencia en el acceso a los puestos administrativos que más ciencia y conciencia exigen”.

En el año 1942 se promulga la Ley no. 43 que crea la Comisión Nacional de Servicio Civil, con la finalidad de “organizar y dirigir pruebas de capacidad a las personas que aspiren a ingresar a las diferentes ramas de la administración pública”. Esta Ley a la vez estableció un cuadro de materias o lista de los temas que deberían dominar los candidatos en cada una de las áreas administrativas. Sin embargo, dicha comisión, que fue suprimida en el año 1951, sólo examinaba y no se ocupaba de formar a los aspirantes.

En el año 1965 se promulga la Ley No. 55 que crea la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), como dependencia del Secretariado Técnico de la Presidencia. Esta Ley establece que una de las funciones de la ONAP sería instaurar y desarrollar un sistema moderno de administración de personal que empleará y retendrá servidores idóneos, con el fin de mejorar la calidad de los servicios públicos. Para contribuir a ese propósito, la ONAP estructuró prácticamente desde su fundación una unidad de Adiestramiento, desde la cual ejecutó durante varios años programas de capacitación, adiestramiento y actualización de los servidores públicos.

## CREACIÓN DEL INAP

En el año 1994 se concretiza la aspiración de una institución amparada legalmente como responsable de la formación, capacitación, adiestramiento y actualización de los servidores

públicos. Se crea para estos fines el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), mediante el reglamento 81-94 de aplicación de la Ley 14-91 de Servicio Civil y Carrera Administrativa, con las siguientes funciones:

- |  |  |
|--|--|
| <p>a. Formación de servidores públicos mediante planes de estudios de niveles superiores y medio, adiestramiento técnico y actualización de conocimientos, de conformidad con las prioridades de la Administración Pública.</p> <p>b. Formación científica, humanística y metodológica de profesores, investigadores, facilitadores, extensionistas y auxiliares académicos del Sistema Nacional de Adiestramiento y Desarrollo de Servidores Públicos.</p> <p>c. Desarrollo cultural, ético y humanístico de los servidores estatales.</p> <p>d. Investigación de la realidad nacional y de la situación de la burocracia gubernamental, en sus aspectos políticos, jurídico, social, cultural, moral y laboral, tanto a nivel central como en los estamentos descentralizados, con el fin de procurar su mejoramiento integral mediante acciones eficaces.</p> <p>e. Formación como parte de su estructura de un centro o una unidad de investigación, documentación, e información en el campo de la Administración Pública.</p> <p>f. Colaboración con los organismos públicos, en procura de mejorar su funcionamiento y sus servicios, tanto internos como externos.</p> | <p>g. Colaboración con la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) y los demás organismos públicos, a fin de promover y procurar la racionalización y optimización de sus procesos administrativos y formas de gestión.</p> <p>h. Asistencia a la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) y a los demás organismos del Servicio Civil y Carrera Administrativa, a fin de contribuir al eficaz desarrollo de sus distintas instancias generales, de los sistemas especiales de la carrera dentro de la Administración Pública, y de mejoramiento de las relaciones de trabajo entre las autoridades y el personal subalterno.</p> <p>i. Realizar estudios de naturaleza jurídico-administrativa en los campos e instancias en que el Derecho Público tiene preeminente incidencia en las acciones estatales.</p> <p>j. Cumplir con las demás funciones que les sean asignadas por las autoridades competentes.</p> |
|--|--|

El Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, creado en el año 1994 no inició sus operaciones de inmediato con la aprobación de la Ley que lo crea y durante 4 años se presentó un proyecto de presupuesto con el fin de instalar sus oficinas e inicial sus actividades. Los fondos solicitados fueron aprobados en la Ley de gastos públicos solo como reserva presupuestarias sin los correspondientes desgloses de gastos por partida, por lo cual no pudo ser ejecutado.

En el año 1999 el decreto No. 75-99 en su Art. 8.- Cita que el instituto Nacional de Administración Pública funcionará como dependencia del Secretariado Técnico de la presidencia e iniciará de inmediato sus actividades con la finalidad de diseñar y ejecutar programas de formación, capacitación, adiestramiento y actualización de los servidores de la

Administración Pública. En este decreto en su Art. 15.- se ordena al director de la Oficina Nacional de Presupuesto y al Contralor General de la República autorizar de inmediato los desembolsos requeridos para la operación del Instituto Nacional de Administración Pública y se nombra su primer director

## **AVANCES DEL INAP EN LA PRESENTE GESTIÓN DE GOBIERNO.**

Al inicio del presente gobierno encabezado por el Ing. Agr. Hipólito Mejía Domínguez se nombran nuevas autoridades en el INAP, y se comienzan a realizar esfuerzos para relanzar la institución.

Nuestra gestión, luego de una profunda revisión encontró que el INAP desarrollaba unas líneas de trabajo que reflejaban una concepción limitada y fraccionada sobre el rol de la Institución a la luz de las funciones conferidas por la ley. Consideramos que para lograr mejoras significativas era necesario realizar cambios profundos en la organización, que permitiera el logro de los objetivos. Para estos fines trabajamos en tres aspectos fundamentales:

1. Redefinición del marco conceptual.
2. Aspectos organizativos y
3. Aspectos académicos.

### **I.- MARCO CONCEPTUAL**

#### **Concepción Educativa**

Conciente de que el desarrollo de una nación se hace posible a partir de la elevación del nivel de formación de los ciudadanos que la conforman, se asume el compromiso del Estado en la creación y en el ofrecimiento de oportunidades formativas de capacitación y de actualización a todo el personal que forma parte de los procesos de gestión de las Instituciones Públicas. Se concibe el desarrollo humano en estrecha vinculación con la promoción de opciones que benefician en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, y esto abarca la posibilidad de adquirir conocimientos, de promover talentos, dominar

tecnologías y desarrollar competencias que permitan a los sujetos una mayor inserción y dominio de los espacios sociales, áreas tecnológicas, laborales, así como mayores niveles de actualización.

Asumimos el principio fundamental de que la formación es la vía esencial a través de la cual se hace posible el respeto y el desarrollo del ser humano en su condición de persona y de sujeto social. Por eso, valorizamos el derecho de los ciudadanos a participar en experiencias de aprendizajes que les permitan desarrollar potencialidades, destrezas, competencias y habilidades de acuerdo con los perfiles requeridos en un mundo de cambios vertiginosos que confronta a las personas de manera permanente con nuevos retos,

cada vez más complejos y desafiantes.

Dentro de este marco conceptual, el INAP fundamenta la **metodología** de sus programas en el conocimiento y el respeto a las características de las personas que aprenden en estrecha articulación con los avances tecnológicos que se han operado en los medios destinados a la enseñanza. Se recupera el carácter participativo de las experiencias formativas, donde la relación entre participante y facilitador se desarrolla de manera horizontal, en un clima de comunicación y comprensión mutua y de relaciones positivas.

La experiencia formativa se asume con un carácter integral donde de igual modo se valorizan conocimientos, informaciones, actitudes, procedimientos y se abren espacios para las ideas innovadoras. Del mismo modo, se consideran diferentes estrategias metodológicas, ya sea por vías formales, por medios electrónicos, presenciales, no presenciales, a distancia entre otras, pero siempre teniendo como meta la calidad garantizada y un aprovechamiento eficaz.

Las estrategias favorecen el desarrollo de aprendizajes significativos en estrecha vinculación con las necesidades educativas de los participantes, posibilitando la promoción de procesos de desarrollo humano, en cada experiencia.

La **evaluación** se conceptualiza como una herramienta fundamental para retroalimentar, reorientar y modificar los diferentes aspectos comprendidos en la labor de formación, capacitación y perfeccionamiento. Se considera en su carácter integral y continuo, abarcando todos los aspectos del proceso formativo y todas las dimensiones del ser humano.

El nuevo marco conceptual del INAP ha sido concebido dentro de esa filosofía que se corresponde con las metas trazadas por esta gestión. Basándonos en esta nueva concepción consideramos necesario redefinir la misión y definir la visión, los objetivos y principios sobre los cuales se sustentan las funciones del INAP.

## **Misión**

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.

## **Visión**

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

## Objetivos

- Propiciar y/o reforzar los valores éticos de los servidores públicos.
- Lograr el desarrollo de una actitud comprometida en los servidores públicos, orientada a la satisfacción de los ciudadanos, mediante un servicio de calidad.
- Contribuir con el mejoramiento de la Gestión Pública a través de la implementación de programas y proyectos para la formación, capacitación, adiestramiento y actualización de los recursos humanos del Estado
- Apoyar el esfuerzo de adecuación de los procesos orientados a la utilización de la tecnología para la obtención de resultados de alta calidad.

## Principios que sustentan la misión:

### ▪ Calidad

El servicio que oferta el Estado a los ciudadanos a través de la administración pública debe estar basado en modelos de calidad y esto se logra con la formación, capacitación y adiestramiento del servidor público. Se considera como un imperativo la necesidad de que los programas estén sustentados científicamente y sobre la base de criterios de excelencia, de manera que garanticen la competitividad en cualquier realidad donde realicen su práctica laboral.

### ▪ Servicio

La promoción de una actitud de servicio como un valor prioritario para el personal de las instituciones públicas, es considerada como una meta fundamental dentro de los propósitos del INAP.

El logro de una gestión pública eficiente depende en gran medida del espíritu de servicio a la ciudadanía.

### ▪ Intercambio

La socialización de ideas que se producen a través del intercambio con instituciones nacionales e internacionales constituye una

estrategia valiosa de adaptación de tecnologías, procesos y formas diferentes de hacer.

Contribuye a identificar fortalezas y debilidades que permiten retroalimentar la práctica y trazar líneas alternativas de acción para enfrentar los nuevos retos y desafíos.

### ▪ Educación permanente

Se asume la educación desde una concepción abierta y participativa en estrecha vinculación con las demandas de los diferentes contextos sociales.

Se considera al adulto que aprende como sujeto de su propio desarrollo, con necesidades de aprender y experiencias que aportar.

Se asume la educación como la única vía capaz de dar respuestas a los requerimientos de una sociedad cambiante que reclama nuevos perfiles profesionales, laborales humanos y sociales.

### ▪ Actualización

Se considera la renovación continua del conocimiento y la apertura hacia

nuevas formas de ser y de hacer, como las bases que permitirán el avance sostenible de la nación.

La implementación de nuevas tecnologías, estudios recientes y corrientes actualizadas se constituyen en un principio fundamental; a la vez que se plantea la revisión constante de los programas y de las prácticas con miras a su reformulación y actualización de acuerdo con los requerimientos de los nuevos tiempos en las diferentes áreas del saber.

- Innovación

La sociedad requiere de formas más ágiles y efectivas para resolver los problemas que se presentan continuamente. A través de la innovación se hace posible la creación de respuestas alternativas para solucionar las necesidades que adquieren una mayor complejidad como consecuencia de un mundo cada vez más diverso y exigente que demanda respuestas creativas y novedosas.

- Colaboración

El trabajo conjunto y en articulación con otras instituciones y actores del proceso, se asume como la esencia de la cooperación intersectorial, tan necesaria en la sociedad actual.

Dentro de un mundo globalizado no se concibe la realización de una acción en solitario, la colaboración entre todos los sectores, instancias e incluso entre naciones es un imperativo para impulsar esfuerzos conjuntos y lograr las metas deseadas dentro de un marco y perspectivas más amplia.

- Desarrollo personal y social

Elevar el desarrollo humano en todas sus dimensiones promoviendo capacidades, potencialidades, actitudes, valores, y compromiso social, es el propósito fundamental del INAP. El impulso del desarrollo de la nación proporcionando medios y oportunidades educativas a sus ciudadanos es su más alta aspiración. Se considera la formación con un carácter integral, procesual y permanente en la búsqueda de un mayor desarrollo personal y social.

## 2. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

La primera estrategia al asumir nuestra gestión fue la de organizar la estructura sobre la cual se apoyarían las diferentes acciones de la institución orientadas a hacer posible el cumplimiento de sus funciones. En este sentido la estructura que encontramos no permitía dar cumplimiento a los grandes retos que nos habíamos planteado. Para lograr cambios profundos se hacía necesario ampliar la organización y elaborar normas y procedimientos que conllevaran al logro de los objetivos propuestos.

Para estos fines rediseñamos una nueva estructura organizativa que conllevó la creación de unidades de trabajo con responsabilidades específicas: unidades técnicas, de soporte administrativo y consultivas que sirvieran de apoyo a las tareas planteadas en esta fase del desarrollo de la institución.

(Ver organigrama anexo.)

Dentro de esta perspectiva organizativa se hizo necesario elaborar las normas y procedimiento que regularían la ejecución de los programas propuestos.

Para estos fines diseñamos los siguientes instrumentos:

- a. Instructivos para la participación de las instituciones públicas en las actividades formativas y de capacitación del INAP.
- b. Instrumentos de evaluación, para facilitadores, valorando los siguientes aspectos: pertinencia, calidad, dominio del tema, metodología de enseñanza, material de apoyo, entre otros.
- c. Modelo de contrato para servicios profesionales prestado al INAP en las diferentes áreas de capacitación; definiendo aspectos legales de las obligaciones entre las partes.
- d. Catálogo de cursos y brochure informativo de la institución.

Este ordenamiento fue el punto de partida para el desarrollo de un trabajo académico que nos garantizara el logro de los objetivos y el cumplimiento de nuestra misión, cuya esencia es la formación de los servidores públicos.

### **3.- ASPECTOS ACADEMICOS**

En el aspecto académico, nuestros esfuerzos se orientaron a realizar un análisis minucioso de cada una de las funciones conferidas por la ley para traducirlas en programas y servicios concretos para el fortalecimiento de las instituciones estatales, a través de la cualificación de sus recursos humanos.

Estos programas estuvieron dirigidos en los aspectos siguientes:

- **Programas de formación, capacitación, adiestramiento y actualización a servidores públicos de diferentes niveles de mando del Estado.**

A través de este programa se ofrece una amplia variedad de cursos de capacitación, diplomados y maestrías orientados al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos que laboran en las instituciones públicas; el contenido de los cursos estará orientado al desarrollo personal y social como al dominio de los procesos implicados en el ejercicio laboral. Estos abarcan los diferentes niveles y mandos de las Instituciones.

- Investigación de apoyo científico sobre diferentes aspectos del funcionamiento de las instituciones públicas.

Este abarca los aspectos de desarrollo personal, análisis de necesidades, gestión, evaluación de programas entre otros. Estos se coordinarán de acuerdo a las necesidades planteadas por las distintas instituciones y se fundamentarán en el análisis de su realidad.

- Desarrollo de eventos de carácter científico con la participación de Organismos Nacionales e Internacionales.

Estos eventos están relacionados con la calidad, eficiencia, innovación y modernización de la gestión pública, con los cuales procuramos contribuir al desarrollo de las instituciones a través de intercambios de carácter científico. Se busca también promover la reflexión conjunta y la apertura hacia nuevas concepciones y procesos.

- Programa de formación científica, humanística y metodológica de facilitadores, y auxiliares académico.

Este se orienta a la formación y capacitación del personal responsable de las actividades de carácter docente ofrecidas por el INAP. Busca la formación de un facilitador en capacidad de asumir nuevas concepciones:

- Una concepción integral de la persona que aprende.
- Un perfil activo del que aprende como gestor de su propio aprendizaje y como actor de proceso, como persona que construye sus conocimientos.
- El adulto que aprende tiene también unas experiencias, unas competencias que aportar.
- La necesidad de asumir la enseñanza y aprendizaje desde una perspectiva de cooperación y en comunicación con otros.

- Programa de desarrollo ético y cultural.

Está orientado a la formación humanística, cultural y ética de los servidores públicos, a través de los diferentes medios (radio, televisión, videos, otros). Estos se desarrollarán en coordinación con las instituciones que cuentan con programas en esas áreas.

- Centro de documentación y de apoyo bibliográfico.

A través de este servicio se ofrece los materiales de apoyo que fundamentan los diferentes programas. Abarca servicios bibliográficos, con temas actualizados sobre la administración pública, recursos audiovisuales y servicios a través del uso del computador e Internet. Se incluyen artículos, temas de referencia, informes de seminarios, cumbres, entre otros.

- Convenios y acuerdos con instituciones formadoras nacionales e internacionales.



Mediante este programa se articulan acciones conjuntas con instituciones nacionales e internacionales. Esto incluye Universidades, Institutos, entre otros, para llegar a acuerdos de formación en gestión pública.

- Programa de formación y capacitación a distancia.  
Este programa oferta la información a través de aulas virtuales que rompen con las barreras geográficas de manera que el conocimiento no se limite a estrategias tradicionales.
- Programa de educación de adultos en las Instituciones Públicas en colaboración con la Secretaría de Estado de Educación.  
Este tiene el propósito de contribuir a elevar el nivel educativo de los servidores públicos mediante el ofrecimiento de ofertas educativas flexibles de acuerdo a las necesidades identificadas en las instituciones.

Este programa apoya las estrategias de alfabetización de adultos que se impulsa desde la Secretaría de Estado de Educación y trata de articular esfuerzo para combatir el problema de analfabetismo. Se ofrecerá a través de una modalidad no formal. Con este programa se procura satisfacer las necesidades de los adultos de la administración pública ya sea iniciando su alfabetización o completándola.

### **Proceso de capacitación**

Una vez definidos los programas, realizamos acciones concretas para implementar las actividades de capacitación.

- Una iniciativa fundamental en esta dirección fue la primera convocatoria del Consejo Académico según lo establece la ley que crea al INAP. Esta reunión se realizó con el objetivo de intercambiar ideas para trazar de manera conjunta acciones orientadas a ejecutar los programas de capacitación. Este encuentro dio como resultado reuniones consecutivas con los gerentes de recursos humanos de las instituciones del Estado. De esta manera se puso en marcha el plan de capacitación ofertado por el INAP en estrecha vinculación con las necesidades emergentes de las instituciones representadas.
- Tomando como base las necesidades planteadas por los representantes de estas instituciones y los diferentes servicios que ofrece el Estado, identificamos ocho (8) áreas de capacitación, que fueron agrupadas de la siguiente manera:
  - Gestión Pública
  - Desarrollo Organizacional
  - Gerencia y Supervisión
  - Calidad y Servicio
  - Eficiencia y Efectividad
  - Desarrollo Personal y Social
  - Informática

## ▪ Formación Turística

- Otro paso importante en éste proceso lo constituyó la elaboración de un catálogo con la oferta formativa, el cual incluye los aspectos centrales de nuestra filosofía educativa, así como la definición de los cursos, agrupados en las áreas temáticas enunciadas anteriormente.
- Para reglamentar la participación en estos programas se hizo necesario elaborar normativas de participación de las instituciones públicas en las actividades de formación y capacitación. Esas normativas fueron elaboradas con el objetivo de lograr una mayor colaboración y compromiso de los departamentos de recursos humanos y de capacitación de las instituciones con el INAP. Se procura con la misma una planificación conjunta de las actividades de capacitación para satisfacer de manera eficiente y pertinente las necesidades de los servidores públicos.
- Para la ejecución de estos programas reclutamos instituciones dedicadas a la formación de recursos humanos y especialista que ofrecen este servicio de manera independiente. La dirección del INAP conjuntamente con el personal del departamento académico procedió a seleccionar, tomando como base criterios de excelencia y experiencia en el manejo de las áreas, así como la calidad y pertinencia de los materiales de apoyo propuestos por los mismos.
- En la actualidad el INAP cuenta con un Staff de profesores especialista en las diferentes áreas de capacitación. De igual modo contamos con un archivo de materiales de apoyo, los cuales son el resultado de un proceso de revisión, unificación y mejoras permanentes. Es nuestro interés contar en un futuro inmediato con materiales de apoyo editado por el INAP en las áreas de mayor interés de la administración pública, y que los mismos sean de un alto contenido práctico que permita responder a las necesidades tanto de los participantes como de los ciudadanos que son beneficiados de los servicios públicos. En estos momentos estamos iniciando el cumplimiento de esta aspiración a través de un componente que forma parte del proyecto de colaboración del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado (PARME).
- Un elemento importante que nos ha permitido mantener un alto nivel de calidad en el desarrollo de nuestros programas ha sido la evaluación continua y el intercambio permanente con los facilitadores, la cual no se reduce solo a la administración de fichas evaluativas sino que se apoya en el intercambio, el acompañamiento y la retroalimentación constante. Esta tarea es el producto del trabajo conjunto entre las diferentes unidades del INAP, las cuales mantienen una comunicación permanente, garantizando de esta manera la coherencia y sobre todo un concepto de trabajo en equipo desde la práctica.

## **Programas Interinstitucionales**

- En el orden de los acuerdos y programas interinstitucionales un recurso importante de altas tecnologías con los que cuenta el INAP lo constituye nuestro Centro de Educación a Distancia, el cual forma parte de la red global de aprendizaje para el desarrollo. Este centro es uno de los resultados de los acuerdos entre el Gobierno Dominicano y el Banco Mundial, teniendo como misión la capacitación a distancia para crear nuevas oportunidades de

intercambios de conocimientos y experiencias, ampliando el impacto de la educación en el desarrollo.

Este centro tiene como objetivo la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para:

- Crear oportunidades de capacitación para los que, de otra forma, no las tendrían.
- Facilitar acceso a una riqueza en variedad de contenido de alta calidad.
- Alcanzar a un mayor número de personas sin tener que invertir recursos adicionales

Con este valioso recurso, es posible conectar a veintiocho (28) países de la red en tiempo real y de manera interactiva.

A través del mismo se han podido desarrollar charlas y cursos así como también programas universitarios de maestrías y post grados.

Dentro del marco de los proyectos de apoyo y colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales, hemos estado trabajando en una diversidad de acuerdos y convenios con el objetivo de fortalecer los programas ofrecidos a través del INAP y de elevar la formación de los recursos humanos del estado dominicano, para estos fines se ha trabajado con las siguientes instituciones y organizaciones.

- Proyecto de Apoyo Inmediato a la Reforma del Estado (PAIRE). Este convenio se orientó al fortalecimiento del trabajo de los ayuntamientos en las regiones, norte, sur y este del país mediante la ejecución de programas de capacitación en las áreas de gestión y administración de personal municipal.

Por otra parte se han firmado acuerdos con Universidades e Instituciones de Educación Superior como son:

- La Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP). Este convenio está orientado a relanzar y fortalecer la Carrera de Administración Pública en el País.
- Otro aporte dentro de esta misma temática se refiere al trabajo que se está llevando a cabo con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y ONAP a través de la cual se implementa un programa de Maestría en Gerencia Pública. Esta maestría tiene como objetivo mejorar la Administración Iberoamericana, elevando su formación académica en los aspectos esenciales para dirección y gestión pública. Busca además favorecer la comprensión del fenómeno de la nueva gerencia en el contexto de los procesos de Reforma del Estado que se está operando en Iberoamérica.

Esta maestría tiene una duración de seiscientas (600) horas y está proyectada para llevarse a cabo en dos años, a través de modalidades

presenciales y no presenciales. Esta se ha iniciado con éxito, desde el mes mayo del año 2002 con la participación de cuarenta y dos (42) funcionarios de mandos altos y medios de la Administración Pública Dominicana.

- Se firmó un convenio con el Instituto Tecnológico de Monterrey (TEC Monterrey) a través del Banco Mundial y el Centro de Educación a Distancia (CED) del INAP. Este programa se inscribe dentro de las iniciativas de capacitación para el desarrollo, con énfasis en el desarrollo social, municipal y en la ética pública. A través de éste se ofrecen diplomados y cursos los cuales son certificados por la Universidad de Monterrey.
- También hemos firmado convenio de colaboración con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), mediante el cual se puso en ejecución un Diplomado Superior Sobre “Gobierno y Políticas Públicas” que tiene como objetivo la formación de profesionales capaces de entender el concepto de Estado, la estructura del gobierno, sus instituciones afines, programas y agencias así como el desarrollo de la capacidad para el diseño, formulación, gestión y evaluación de políticas públicas dirigidas al bienestar social y a la calidad de vida de los ciudadanos. Este diplomado finalizó en el año 2003 con la participación de veinte (20) servidores públicos.
- A través de los Convenios Interinstitucionales estamos articulando acciones con la Secretaría de Estado de Educación para la ejecución de un programa de alfabetización para los servidores públicos, así como también completar el nivel básico de aquellas personas que así lo requieran. Este componente es de suma importancia ya que contribuye a reducir el índice de analfabetismo en el país.
- Por otra parte se ha formalizado un convenio con la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS), orientado al fortalecimiento de la Reforma del Sector Salud. Este se propone desarrollar a través de nuestro Centro de Educación a Distancia programas de formación, capacitación y entrenamiento gerencial para el personal de la SESPAS en los niveles regional, provincial y municipal destinado a la promoción de una cultura moderna de gestión en la prestación de los servicios de salud que satisfagan las demandas de equidad, eficacia y eficiencia.
- En la actualidad se está trabajando en un importante proyecto que persigue el fortalecimiento institucional del INAP a través del programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado (PARME) auspiciado por la Unión Europea. Este se concentra en tres grandes áreas:
  - Subsistema Institucional.
  - Subsistema Técnico.
  - Subsistema Académico.

El Proyecto PARME – INAP en el desarrollo de las actividades del subsistema académico ha diseñado un amplio programa de formación como apoyo al proceso de reforma en que esta inmersa la Administración Pública Dominicana; en el que

participan más de cuatro mil (4,000) servidores públicos, en cuatro áreas consideradas prioritarias:

- Gestión Pública: dirigido a Secretarios de Estado, subsecretarios, Directores Nacionales y Generales, Subdirectores, Directores de áreas y Encargados Departamentales.
- Gestión de Recursos Humanos: dirigido a los responsables de Recursos Humanos y demás técnicos del área.
- Ética del Servidor Público: dirigido a todos los servidores públicos.
- Atención al Ciudadano y Calidad en el Servicio: dirigido a todos los servidores públicos

Los programas de Gestión Pública y Gestión de Recursos Humanos tienen la categoría de diplomados.

Para el desarrollo de estos programas se han elaborado cuatro textos que sirven de material de apoyo a los participantes, así como también se han habilitado cuatro aulas equipadas con recursos tecnológicos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En estos momentos el INAP está coordinando acciones conjuntamente con el Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo (PARPE), programa financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mediante contrato de préstamo suscrito con el gobierno dominicano. El propósito del PARPE es el fortalecimiento de la capacidad básica de la gestión de la Administración Pública, promoviendo la modernización institucional mediante la ejecución de actividades relacionadas con la reestructuración, racionalización, organización, funcionamiento, régimen interno, profesionalización y automatización de la administración pública.

Dentro del plan de acción de este programa se prevee fortalecer el rol rector del INAP en materia de formación, capacitación y actualización de los recursos humanos del Estado, desarrollando tres áreas esenciales: 1) Fortalecimiento de la actividad de gestión y coordinación del organismo, 2) ampliar la cobertura formativa y el fortalecimiento de la estructura académica del INAP, 3) impulsar la investigación en el sector público.

La ejecución del PARPE tendrá una duración de tres años, iniciando en noviembre del año 2003 hasta abril del 2006, prevee la contratación de consultorías especializadas, la elaboración e impresión de cinco (5) textos que servirán como material didácticos a los cursos de Informática, Redacción y Ortografía, Redacción de Informes Técnicos y Relaciones Humanas en el trabajo. Por otro lado el PARPE contribuirá con la habilitación y equipamientos de seis (6) aulas modernas para impartir cursos, así como una Biblioteca especializada en Administración Pública

Para el fortalecimiento de estas acciones se han realizado intercambios de experiencias con escuelas homólogas exitosas en materia de formación tales como el Instituto Nacional de Administración Pública de México, la Escuela Nacional de Administración de París (ENA), el Instituto Nacional de Administración Pública de España, Instituto Centroamericano de Administración Pública de Costa Rica, la Escuela de Administración Pública de Quintana Roo México, entre otros, con miras a

intercambiar conocimientos, consultorías y programas de formación y capacitación en beneficio de nuestros servidores públicos.

## LOGROS Y PROYECCIONES

### Logros

En el presente, los logros del INAP se pueden considerar en diferentes direcciones.

Dentro de la formación y capacitación, desde una dimensión cualitativa hemos logrado despertar un gran interés en las diferentes Instituciones del Estado por preparar sus recursos humanos, con lo cual se ha fortalecido el compromiso del INAP de ofrecer programas capaces de responder a las necesidades formativas de los servidores del Estado.

En el plano institucional el INAP ha logrado fortalecer su estructura organizativa y sus procesos internos, garantizado así la ejecución de sus funciones.

A partir de esta nueva estructura y la definición de normas y procedimientos que regulan su funcionamiento, se ha podido desarrollar un programa académico de dimensiones importantes para la población, ya que los resultados benefician de manera directa a los ciudadanos.

En el plano interinstitucional hemos impulsado acuerdos de colaboración y programas de intercambios con Instituciones nacionales e Internacionales a través de los cuales se han desarrollado acciones formativas orientadas al mejoramiento de las diferentes áreas de la Administración Pública.

En el aspecto académico se han satisfecho las demandas de capacitación, ejecutando una programación trimestral con las solicitudes enviadas por las

instituciones del Estado, priorizándolas por áreas de desempeño y diferentes niveles de mando. Cubriendo una demanda de catorce mil trescientos ochenta y tres (14, 383) servidores públicos capacitados, beneficiando a más de doscientos veinte (220) instituciones públicas. (ver cuadro anexo)

### Proyecciones

El INAP, con el fin de garantizar el personal calificado que permita a corto plazo mejorar la productividad y los resultados y apoyar los procesos de Reforma y Modernización del Estado tiene como metas inmediata consolidar sus propósitos a través de las siguientes acciones:

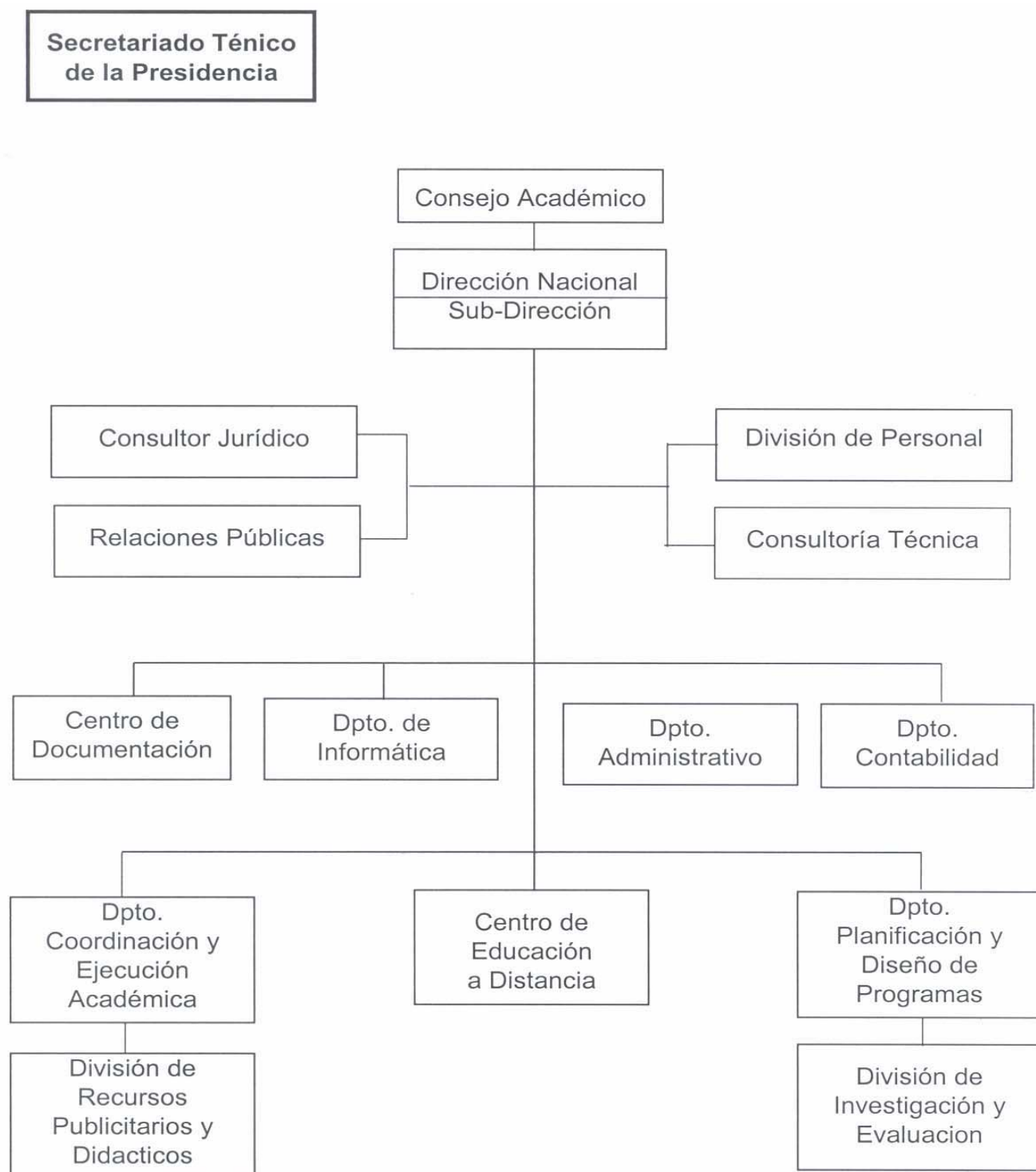
- Fortalecer y ampliar la cobertura de sus programas y extender sus servicios a todas las instituciones del país a través de la creación de cinco (5) unidades regionales responsables de la coordinación de los programas de capacitación que ejecutará el INAP en las diferentes provincias y municipios del país.
- Comprometer a los funcionarios de altos mandos del gobierno a participar en los procesos de formación y apoyar la labor de capacitación que se lleva a cabo en sus instituciones como elemento fundamental para ingresar a la Carrera Administrativa y producir los cambios organizacionales que hoy requiere la Administración Pública Dominicana.
- Instalar un centro de documentación para que los servidores públicos que asisten a

nuestros programas y los ciudadanos cuenten con informaciones actualizadas sobre Administración Pública.

- Habilitar y equipar seis (6) modernas aulas que permitan al INAP ampliar la cobertura y tener las condiciones físicas requeridas para lograr mejores niveles de aprovechamiento en los procesos de capacitación.
- Elaborar nuevos materiales didácticos que sirvan de apoyo a nuestros programas básicos.
- Fortalecer los programas de formación inicial dirigidos a los servidores que ingresan a la Carrera Administrativa así como de formación continua con los ya existentes, en coordinación con la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), organismo responsable de la aplicación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

## ANEXOS

### Representación Gráfica de la Organización





## Grafico de Servidores Públicos Capacitados (Septiembre 2000 - Abril 2004)

AREAS	CANT. DE CAPACITADOS
Desarrollo Personal y Social	1,964
Soporte Administrativo	49
Gestión Pública	577
Gestión de Recursos Humanos	99
Informática	2,686
Calidad y Servicios	2,987
Gerencia y Supervisión	573
Desarrollo Organizacional	159
Eficiencia y Efectividad	2,267
Prog. Capacit. Guías Turísticas	130
Charlas Seguridad Social	555
Diplomado en Gestión de Recursos Humanos (Prog. INAP-PARME)	144
Diplomado en Gestión Pública (Prog. INAP-PARME)	130
Maestría a Distancia en Gerencia Pública	40
Centro de Educación a Distancia Medio ambiente – Finanzas – Salud – Educación – Comunicación y periodismo – Liderazgo social – (entre otros)	2,023
<b>TOTAL</b>	<b>14,383</b>