

PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO

(DR-0073)

RESUMEN EJECUTIVO

PRESTATARIO Y GARANTE: La República Dominicana

ORGANISMO EJECUTOR: El Secretariado Técnico de la Presidencia

MONTO Y FUENTE:	BID: (OC)	US\$ 9.000.000
	BID: (OC/FFI)	US\$12.500.000
	Aporte local:	US\$ 5.340.000
	Total:	US\$26.840.000

PLAZOS Y CONDICIONES FINANCIERAS:	Plazo de amortización:	20 años
	Período de ejecución:	4 años
	Período de desembolso:	4,5 años
	Tipo de interés:	variable
	Inspección y vigilancia:	1%
	Comisión de crédito:	0,75%
	Moneda:	US\$ Facilidad Unimonetaria

OBJETIVOS: El objetivo general del programa es desarrollar una capacidad institucional permanente y suficiente, en el ámbito de la administración pública central, que apoye al gobierno a controlar las macrovariables, desarrollar una política distributiva equitativa y mejorar la eficiencia en la focalización del gasto social.

La consecución de los objetivos anteriores se obtendría mediante el desarrollo de una capacidad institucional para formular, coordinar, ejecutar, y evaluar políticas y programas económicos y sectoriales de una manera, transparente, eficiente y eficaz. En particular, este programa comprendería el desarrollo de: (i) los mecanismos de coordinación de alto nivel de la política macroeconómica y social y sus órganos de apoyo técnico; (ii) una capacidad crítica en el Poder Ejecutivo para poder conducir el proceso de transformación y modernización institucional y para apoyar el diseño e implantación del plan que se cita en el inciso siguiente; y (iii) un plan moderno e integrado para la reestructuración, racionalización, organización, funcionamiento,

régimen interno, profesionalización y automatización de la Administración del Estado.

DESCRIPCIÓN: Este programa comprendería la realización de los siguientes subprogramas:

(i) Fortalecimiento de la capacidad para formular y coordinar políticas económicas sociales. (US\$4.677.600) Este subprograma financiaría la asistencia técnica, capacitación, y equipamiento para desarrollar institucionalmente los mecanismos de coordinación de alto nivel de la política macroeconómica y social así como sus órganos de apoyo técnico.

(ii) fortalecimiento de la capacidad básica para la gestión estratégica, operativa y financiera de la administración pública. (US\$11.147.138) Este subprograma financiaría la adecuación de la capacidad rectora del gobierno en materia de personal y administración, el fortalecimiento de la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) en su calidad de órgano encargado de implantar el régimen de servicio civil y de poner en marcha y gestionar la estructuración y organización de la administración pública. Asimismo, este subprograma financiaría la adecuación de la capacidad institucional básica de la STP, ONAPLAN, ONAP, ONE y la SEEC.

(iii) formulación de un Plan Estratégico para la reestructuración, racionalización, organización, funcionamiento, régimen interno, y profesionalización de la Administración Pública. (US\$834.000) Para poder formular el citado Plan Estratégico para la gestión del Cambio (PEGC) el programa financiaría una serie de actividades previas para generar la información necesaria y preparar el camino para su implantación tales como: A. el diseño e implantación del Registro Nacional de Servidores Públicos (RNSP); B. la definición del escalafón básico de la Administración Pública, el sistema de incentivos y el procedimiento de incorporación al régimen de carrera; C. la formulación del Plan de Desarrollo y Capacitación del Personal; y D. el diagnóstico del resto de las dependencias del Poder Ejecutivo y la propuesta para su reestructuración; y

(iv) fortalecimiento institucional en el ámbito de los Sistemas y Tecnologías de la Información. (US\$4.525.063) Este subprograma pretende crear un órgano coordinador de tecnologías de la Información (OCTI) para homogenizar el uso de TI. Asimismo, con el concurso del OCTI se espera preparar la normativa

reguladora de TI, tanto en el ámbito del equipamiento lógico como de las aplicaciones informáticas.

BENEFICIOS:

A corto plazo se conseguirá una mejora en la comunicación y coordinación que debe existir entre los distintos entes que están facultados legalmente para manejar la política económica y social. Asimismo, se desarrollaría una capacidad de análisis macroeconómico y social para que el gobierno pueda afrontar los desafíos venideros, lo que apoyaría el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica. Finalmente, se contará con un equipo humano altamente cualificado para dirigir y gestionar el proceso de reforma institucional a corto y a medio plazo.

A largo plazo se conseguirá la institucionalización de la capacidad de análisis a los niveles macroeconómico, social e institucional. Con ello, el gobierno estaría facultado para poder dar respuesta puntual a los problemas que el destino depare. En particular, se espera que el gobierno pueda ejercer una mayor prudencia fiscal, una mejor focalización del gasto social, y una mejora en la política de personal, resultando en el reclutamiento y mantenimiento de un funcionariado competente, capaz de apoyar de forma adecuada las funciones del estado.

RIESGOS:

La mayor parte de los beneficios de este programa recaerían sobre el próximo gobierno. Ello hace pensar que el presente gobierno no tendría interés en aprobar la presente operación ni en iniciar la ejecución. Sin embargo, durante la última misión la presente administración ha comunicado al Banco que, aún siendo consciente de este pormenor, el proyecto es de interés nacional y que por ello, el gobierno actual tiene el mayor interés de iniciar urgentemente su ejecución, dado que cualquier demora perjudicaría al país innecesariamente. En este sentido, el Gobierno ha remitido al Banco una Carta de Política en la que expresa su compromiso con las reformas propuestas por la presente operación.

El cumplimiento de los objetivos de esta operación depende de que exista: (i) un manejo presupuestario transparente y sujeto a normas claras y conocidas por todos; (ii) recursos de contrapartida suficientes; (iii) un equilibrio presupuestario, al menos, en las entidades afectadas; y (iv) un control sobre el tamaño de la plantilla de personal, al menos, en las entidades afectadas. Para ello, el gobierno se ha comprometido a adoptar las acciones contenidas en la matriz que se incluye en el Anexo I.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAÍS
Y EN EL SECTOR:**

La estrategia del Banco para el país está orientada a apoyar los esfuerzos de la RD en mantener el equilibrio macroeconómico (función de estabilización), promover la equidad (función de distribución) y combatir la pobreza y mejorar la eficiencia del gasto (función de asignación) mediante acciones que busquen, entre otros objetivos, la mejora de la focalización del gasto social, la modernización del estado y el estímulo de la economía privada.

Este programa complementa las acciones de otros proyectos del Banco. En particular, esta operación estaría preparando institucionalmente a las secretarías afectadas para que puedan absorber adecuadamente los instrumentos financieros que se elaborarían con recursos del Programa de Administración Financiera (1093/OC-DR). Asimismo, esta operación apoyaría la ejecución del componente de fortalecimiento institucional del Programa de Educación Básica (897/OC-DR), que se había quedado estancado debido a los numerosos cambios acontecidos en el sector, tales como la aprobación de la Ley de Educación y del Plan Decenal de Educación.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Antes del primer desembolso del financiamiento el prestatario deberá presentar evidencia al Banco de que: (i) ha contratado a la Empresa Especializada que apoyará al Organismo Ejecutor en las labores administrativas y técnicas derivadas de la ejecución; y (ii) ha nombrado al Coordinador Nacional del Programa. (pár. 3.2)

Las condiciones especiales relativas a la ejecución del programa se encuentran en los párrafos 3.8, 3.15, 3.16 y en el Anexo I. Las condiciones relativas a la supervisión, evaluación e informes se encuentran en los párrafos 3.23 a 3.25, y las relativas a auditorías en el párrafo 3.30.

**EXCEPCIONES
A LA POLÍTICA
DEL BANCO:**

Ninguna.

ADQUISICIONES:

El programa financiará asistencia técnica y servicios de consultoría para realizar estudios, diseños de capacitación, preparación de materiales, desarrollo de aplicaciones informáticas, campañas de comunicación, supervisión, asistencia facultativa, adquisición de bienes, obras civiles y otras actividades de apoyo al programa. Para la contratación de servicios de consultoría financiados con recursos del préstamo, se aplicarán los

procedimientos vigentes del Banco. Se empleará el sistema de Concurso Público Internacional (CPI) para aquellos contratos de firmas consultoras por un valor equivalente o superior a US\$200.000. Las normas de Licitación Pública Internacional (LPI) aplicarán para adquisiciones cuyo valor exceda US\$250.000 y US\$1.500.000 para obras de construcción. La contratación de servicios de consultoría y la adquisición de bienes por cantidades inferiores a las citadas se regirán por lo establecido en el Anexo D del contrato de préstamo.

I. ANTECEDENTES

A. Perspectiva histórica de la Administración Pública dominicana

- 1.1 La debilidad institucional de la administración pública dominicana tiene raíces históricas. Las guerras civiles y desórdenes financieros de la segunda mitad del siglo pasado, así como las invasiones militares, y gobiernos de corte autoritario de este siglo, entre otros factores, han dificultado la consolidación de una administración pública eficiente, eficaz, y profesional al servicio del gobierno.

B. Diagnóstico de la Administración Pública dominicana

- 1.2 Las funciones de gobierno conceptualmente pueden clasificarse en tres: gestión macroeconómica (estabilización), redistribución y asignación de bienes y servicios públicos. 1/
- 1.3 Función de estabilización. Las variables macroeconómicas de la República dominicana gozan de relativa buena salud. Sin embargo, el análisis del desempeño de la RD en materia de la función de estabilización (estabilidad económica) indica lo siguiente: Las tasas de crecimiento del PIB y del consumo real del país en los últimos 25 años han sido tres veces más volátiles que el promedio de las de los países de América Latina y el Caribe (ALC). El crecimiento de la inversión doméstica ha sido cinco veces más volátil que el promedio del de los países industriales y 2,5 veces superior al de los países de ALC. Asimismo, la volatilidad de la tasa de inflación de la RD ha sido siete veces superior al promedio de la de los países industrializados y tres veces superior al promedio de la de los países del Caribe. La volatilidad del tipo real de cambio ha sido cinco veces superior al promedio de la de los países industrializados, el doble y el triple al promedio de la de los países de América Latina y el Caribe respectivamente.
- 1.4 Función de distribución. En materia de la función de distribución, cabe indicar que la concentración del ingreso observada (Gini observado) para la RD es de 0,52. Para poder comparar, valga decir que el promedio mundial es de 0,41, la de Brasil, uno de los más altos, es de 0,59, el de EE.UU. 0,37, y el de España, es de 0,26. Además, la pobreza afecta al 57% de la población y la indigencia al

1/ Musgrave, R. 1959 *The Theory of Public Finance*. New York: McGraw Hill. Véase también The Center for Institutional Reform and The Informal Sector (IRIS) report *Reform and Modernization of the State: An Institutional Framework for Reform of the Executive Branch with Indicators and Questionnaires for Diagnosis and Project Design*, University of Maryland, October 1997. Este informe fue contratado y coordinado por RE2/OD4 para la preparación de este programa.

30%. En el área rural, más del 40% de los niños sufren desnutrición.

- 1.5 Función de asignación. Finalmente, el análisis del desempeño de la RD en materia de la función de asignación de bienes y servicios de carácter público refleja que el gasto social es bajo y su asignación poco eficiente. En 1994 alcanzó el 6,6 del PIB y el 5,6 en 1995, lo que le pone por debajo del promedio de América Latina, que se sitúa entre el 10% y el 15% del PIB. Las deficiencias en la eficiencia y composición del gasto público se reflejan en indicadores sociales, tal y como se muestra en el cuadro siguiente:

Indicadores Sociales	Rep. Dominicana	Amer. Lat. y Carib.
SALUD Y NUTRICIÓN		
Mortalidad infantil (por 1000 nacimientos)	44,1	43,0
Inmunización, DPT (niños de 1 año)	83%	74%
Acceso a agua potable	65%	80%
Acceso a servicios de salud	70%	—
Niños de bajo peso (menores 5 años)	38%	—
Gasto público en salud (% PIB)	1,2%	—
EDUCACIÓN		
Matriculación neta primaria	92%	89%
Matriculación bruta secundaria	33%	45%
Analfabetismo mayores 15 años	17,7%	15%
Gasto público en educación (% PIB)	1,8%	1,4%

- 1.6 Una de las causas más importantes de los problemas arriba citados reside en la bajo desarrollo institucional de su administración pública. Por ejemplo, el índice de “desarrollo burocrático” estimado para la administración pública de la República Dominicana (RD) es uno de los más bajos de los países en vías de desarrollo. Éste índice varía de 13,5 (Singapur) a 1 (Kenya). La República Dominicana tiene una puntuación de 2, Ecuador de 4, Brasil de 7,6 y Costa Rica de 9. 2/
- 1.7 En la RD, muchos intentos de reforma (i.e., arancelaria, impositiva, seguridad social, presupuestaria, servicio civil, organización administrativa, etc.) se han frustrado porque las mismas se han intentado realizar en un vacío institucional. Con bastante frecuencia se encuentran cuerpos legales que regulan determinadas materias (i.e., servicio civil) con conceptos modernos y adecuados. Sin embargo, la debilidad del aparato administrativo para hacerlos efectivos los deja sin vigencia y aplicabilidad.

2/ James E. Rauch and Peter B. Evans, *Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries*, National Bureau of Economic Research (Mayo, 1997). Éste índice mide características burocráticas tales como la capacidad de generar nuevas ideas, la proporción de altos funcionarios que entran a la administración pública mediante concurso, la duración promedio de la carrera administrativa, y la diferencia en porcentaje entre los sueldos del sector público y del privado.

- 1.8 A continuación se enumeran cinco de los principales problemas que merman la capacidad de la administración pública dominicana para apoyar al gobierno en el desempeño de las tres funciones básicas del estado: (i) la ausencia de mecanismos formales de coordinación de políticas; (ii) la discrecionalidad y falta de transparencia en el proceso presupuestario; (iii) el bajo nivel profesional del funcionario público; (iv) una estructura, organización y funcionamiento administrativos definidos sin relación a objetivos claros y sin criterios de funcionalidad; y (v) la ausencia de un sistema de información que ilumine el proceso de toma de decisiones.
- 1.9 En la matriz siguiente se resume el diagnóstico de la administración pública dominicana.

PROBLEMA	RESULTADOS	INDICADORES	CAUSAS INSTITUCIONALES
Coordinación de políticas inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad económica • Inequidad en la distribución del ingreso • Ineficiencia en la focalización del gasto social 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad de tasa de crecimiento, inflación, inversión doméstica, y tipo cambio • Coeficiente Gini elevado (pár. 1.4) • Bajo nivel de gasto social e ineficiencia en su asignación (pár. 1.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado desarrollo de los mecanismos de coordinación • Inadecuada información • Complejidad institucional
Discrecionalidad y falta de transparencia en el proceso presupuestario	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control sobre el gasto fiscal (volatilidad económica) • Dificultad en la determinación de la deuda administrativa (ídem) • Ineficiencia en la focalización del gasto social • Inviabiliza los procesos de reforma a medio plazo • Desincentiva el uso de análisis de impacto y de costo eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre el 60% y el 90% del gasto de inversión se maneja discrecionalmente • Entre el 50% y el 60% del gasto total se maneja discrecionalmente • Gastos corrientes incrementados en un 115% en los dos últimos años 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley presupuestaria inadecuada • Existencia de la cuenta 1401 • No existen mecanismos efectivos para controlar los gastos corrientes • Informes de tesorería realizados con nomenclatura distinta a los presupuestos y contraloría • Razones de economía política
Administración de personal inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de reclutar, motivar, retener personal adecuado para que apoye el ejercicio de las funciones básicas del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,002% de empleados públicos adscritos al Servicio Civil • Salario promedio real del funcionario público es un 44% inferior al del sector privado • Salario promedio real del funcionario público es un 29% inferior al de 1978 • Existe una buena legislación pero no es aplicada 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad del INAP (órgano encargado de formar funcionarios) y la ONAP (no encargado de implantar el Servicio Civil) • Razones de economía política
Estructura y organización administrativa inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura y organización funcional limita la eficiencia y eficacia del estado en el desarrollo de sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Atribución de la misma competencia a distintas organizaciones sin establecimiento de jerarquía • Los organigramas "reales" no se corresponden con los "formales" • Las funciones de planificación, gestión y supervisión suelen estar concentradas en una misma autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad del ONAP (órgano encargado de poner en marcha la estructura y organización de la Administración Pública) • Objetivos ambiguos y contradictorios • Bajo nivel de profesionalización del funcionario • Razones de economía política
Sistemas de información inadecuados	<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisiones no son debidamente informadas y fundamentadas. Como consecuencia de ello: <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en el manejo macroeconómico • Dificultad en la fijación de políticas distributivas equitativas • Dificultad para focalizar el gasto eficientemente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de marco jurídico sobre SI • 2 PC por cada 100 funcionarios • 1 técnico en TI por cada 1000 funcionarios • Salario promedio de los técnicos de TI cinco veces inferior que en el sector privado • No existe un sistema en red • Los sistemas operativos son anticuados así como los lenguajes de programación 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo discrecional del presupuesto a medida que desincentiva el uso de insumos técnicos • Ausencia de instituciones rectoras • Inadecuada política de personal • Razones de economía política

destacar que las causas institucionales no son los únicos ni las más importantes factores responsables por la ocurrencia de los "resultados" diagnosticados. Consideraciones de factores exógenos, históricos y sociales juegan un papel preponderante.

- 1.10 Coordinación de políticas. El sector público dominicano se caracteriza por una gestión fragmentada y parcial. No existen interconexiones entre las distintas secretarías. Las instituciones especiales que se han creado para coordinar la acción del gobierno no han funcionado en la práctica. Esta falta de coordinación afecta particularmente la capacidad del gobierno para controlar las variables económicas y focalizar el gasto social.
- 1.11 Tanto en materia económica como social existe un variado número de entes públicos a los que la ley otorga competencia en la materia generando una gran dispersión y duplicación de funciones. En materia de gestión macroeconómica no existe un arreglo institucional efectivo que permita la necesaria coordinación de los órganos competentes del ejecutivo entre sí, ni la de estos con la autoridad monetaria.
- 1.12 Hay varias razones que explican esta situación. En primer lugar, los mecanismos de coordinación no fueron desarrollados reglamentariamente de forma adecuada. Ello dejó su organización, régimen de convocatoria y funcionamiento en un vacío legal. En segundo lugar, las discusiones de políticas que se realizan en materia económica o social no tienen un basamento técnico e información adecuados.
- 1.13 Discrecionalidad y falta de transparencia en el proceso presupuestario. Durante los gobiernos anteriores, se crearon una serie de institutos legales conducentes a centralizar la toma de decisiones y reducir el control de terceros sobre el proceso de toma de decisiones en general y el proceso de asignaciones presupuestarias en particular. Por medio de una cuenta, la denominada 1401, el Presidente de la República llegó a controlar la asignación del 60% del presupuesto de manera discrecional.
- 1.14 En 1997, a pesar de los esfuerzos realizados para reducir la discrecionalidad presupuestaria, aproximadamente el 50% de los recursos presupuestarios fueron manejados mediante la citada cuenta. Además, las leyes y prácticas presupuestarias no permiten un control puntual y eficiente del gasto. Por ejemplo, los informes de tesorería no se realizan con la misma nomenclatura usada por las leyes de presupuestos ni por la Contraloría General, por lo que es difícil determinar si los gastos efectivamente se corresponden con las asignaciones. Ello permite el crecimiento discrecional de la deuda administrativa. Finalmente, la ley presupuestaria no contiene mecanismos adecuados para controlar el aumento de los gastos corrientes. Prueba de ello, es que durante los dos últimos años de gestión gubernamental el gasto corriente aumentó un 115%.
- 1.15 Esta situación genera una serie de problemas estructurales. Por un lado, el manejo de las variables macroeconómicas se dificulta por el lado del gasto. Por otro, la eficiencia en el ejercicio de focalización del gasto social se dificulta en la medida en que la

discrecionalidad en la asignación desincentiva el uso de criterios de carácter técnico y económico.

- 1.16 Administración de personal. El cuerpo legal que regula la política de personal de la administración pública dominicana es comparable al de cualquier democracia industrializada. La Ley 14/91 y su Reglamento (81/94) introdujeron valiosos elementos institucionales y jurídicos para implantar una moderna burocracia civil. Entre ellos debe destacarse la introducción de la carrera administrativa, la selección de funcionarios de conformidad con los principios de igualdad, idoneidad y transparencia, y su promoción y compensación con base en criterios de desempeño.
- 1.17 En 1994, se creó el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) para implantar el Sistema Nacional de Adiestramiento en aras de asegurar la adecuada y continua capacitación del funcionario público. Existe, asimismo, la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), dependiente del Secretariado Técnico de la Presidencia, que es el órgano encargado de la implantación del régimen de servicio civil.
- 1.18 Pese a la adopción de estas medidas, la Administración Pública dominicana aún no ha logrado la efectiva implantación de las normas e instituciones citadas. Siete años después de que se ordenase la urgente implantación de la carrera administrativa, tan sólo 351 de 220.897 servidores han sido acreditados como funcionarios de carrera. La selección y contratación de personal se realiza sin la debida comprobación de la capacidad para cubrir el puesto. El salario promedio real del funcionario público es un 29% inferior al de 1978, mientras que el salario promedio real del sector privado se ha incrementado en aproximadamente un 15% en el mismo período. Finalmente, la ONAP cuenta con profesionales motivados, pero su número es muy reducido, su retribución baja, su organización disfuncional y su capacitación insuficiente para enfrentarse a una tarea tan compleja como es la implantación de un sistema moderno de administración de personal.
- 1.19 En las condiciones actuales, el gobierno no puede atraer y retener el personal adecuado, en cantidad y calidad suficiente, para apoyar al gobierno en el ejercicio de las tres funciones básicas del estado.
- 1.20 Estructura y Organización. La estructura y organización real de la administración pública no sigue criterios de racionalidad y eficiencia. Las competencias y funciones de los organismos públicos no están debidamente definidas. En no pocas ocasiones, el ordenamiento jurídico atribuye la misma competencia a distintas organizaciones generando una yuxtaposición de funciones. Por ejemplo, la regulación del transporte está atribuida a tres secretarías y a una agencia especializada sin establecerse la jerarquía entre las mismas. Esta situación dificulta la formulación, coordinación y evaluación de políticas.

- 1.21 En 1996 se introdujo el Manual General de Cargos Civiles Clasificados del Poder Ejecutivo cuyo objetivo era asegurar la racionalización y uniformidad en el diseño de las estructuras organizativas de las dependencias. Este manual no ha sido implantado por razones similares a las argumentadas en el caso de la administración de personal.
- 1.22 La ONAP, además de ser el órgano rector encargado de implantar el régimen de servicio civil, es también el órgano encargado de poner en marcha y gestionar la estructuración y organización de la administración pública. La ONAP, a pesar de los esfuerzos realizados, no ha podido responder a sus expectativas, entre otras razones, por que carece de la jerarquía legal y técnica para hacer valer sus decisiones, tanto en materia de personal como en materia de estructura y organización administrativa.
- 1.23 Sistemas de información. En la actualidad el proceso de toma de decisiones no está debidamente alimentado por información relevante, técnica, puntual y precisa. Como se ha mencionado antes, la prevalencia de la centralización, discrecionalidad y falta de transparencia en el proceso presupuestario, relega el uso de información de carácter técnico a un segundo plano. Estas circunstancias no han sido propicias para el desarrollo y mantenimiento de un sistema de información adecuado a las funciones de un estado moderno, basado en el uso de las nuevas tecnologías de la información.
- 1.24 En la administración pública dominicana se detecta una ausencia de un órgano rector y de políticas de tecnologías de la información. Como consecuencia de ello, la dotación de bienes informáticos en su vertiente de equipamientos físicos se limita a la presencia de sistemas de microcomputación, en número inferior a 2 por cada 100 puestos de trabajo y algunas unidades centrales de tipo multiusuario con alto grado de obsolescencia. ^{3/} Todo ello, hace muy difícil el uso de la tecnología de la información como herramienta al servicio de la administración pública para poder desempeñar las tres funciones básicas del estado.

C. Justificación del programa

- 1.25 En 1996, los dominicanos eligieron libremente un nuevo gobierno con una agenda política de talante reformista. La elección de éste gobierno supone una oportunidad histórica para revertir casi siglo y medio de desidia institucional y dotar al gobierno dominicano de la capacidad institucional y gerencial necesaria para poder cumplir con sus tres funciones básicas. En este sentido, el actual gobierno se ha fijado como objetivos: (i) el afianzamiento de la

^{3/} El número de PC por 100 empleados públicos es de 74 en EE. UU., 25 en el Reino Unido, 18 en Francia, 13 en España, 10 en Alemania y 7 en Japón.

estabilidad macroeconómica; (ii) la redefinición del papel del estado en la economía; (iii) la modernización del Estado y el fortalecimiento de sus instituciones; y (iv) la lucha contra la pobreza y las desigualdades sociales.

- 1.26 Para poder desempeñar las funciones básicas adecuadamente es necesario que exista estabilidad política, equilibrio macroeconómico y capacidad institucional para identificar los problemas y para diseñar y gestionar políticas y programas que los solucionen eficientemente. Este programa apoyaría al gobierno a desarrollar una capacidad institucional permanente que le permita enfrentar con éxito el desafío que supone el desempeño de sus tres funciones básicas.

D. Lecciones aprendidas

- 1.27 Durante la preparación de este programa se han consultado las experiencias de otros países (i.e., Israel, Nueva Zelanda, USA) en sus procesos de reforma de la administración pública. De su estudio se han extraído las siguientes lecciones que han sido utilizadas para diseñar el presente informe.
- 1.28 **Primera lección:** Para asegurar la viabilidad de la reforma hay que garantizar la estabilidad macroeconómica. En tiempos de inestabilidad macroeconómica, los procesos de reforma institucional suelen perder precedencia a favor de medidas de ajuste. Este programa apoyaría la capacidad del gobierno para poder monitorear las macrovariables y fundamentar con criterios técnicos la toma de decisiones.
- 1.29 **Segunda lección:** Para asegurar la viabilidad de la reforma es *conditio sine qua non*, aunque no suficiente, reducir la discrecionalidad y aumentar la transparencia en el proceso presupuestario. Por ello, la existencia de un régimen presupuestario sujeto a normas claras, transparentes y conocidas por todos se convierte en un requisito imprescindible para que cualquier esfuerzo de modernización pueda fructificar. El Banco, en esta línea, ha aprobado el programa de Administración Financiera Integrada (1093/OC-DR). Durante el período de ejecución ambas operaciones estarán estrechamente vinculadas.
- 1.30 **Tercera lección:** Hace falta una masa crítica de líderes y funcionarios capaces de dirigir y gestionar las reformas. Este programa formaría a una masa crítica de funcionarios para gestionar los procesos de reforma institucional.
- 1.31 **Cuarta lección:** La existencia de un plan estratégico a medio plazo comprensivo, detallado consensuado y con metas definidas y alcanzables y está fuertemente correlacionado con el éxito de las reformas. Este programa estaría apoyando la definición de un plan estratégico de estas características y financiaría actividades de consecución de consensos.

- 1.32 **Quinta lección:** Los procesos de reforma de la administración pública son procesos eminentemente políticos. Esto implica que las condiciones políticas y sociales del país, dinámicas *per se*, van a determinar el paso, la dirección y el alcance de la reforma. Por ello, es importante dotar al poder ejecutivo de la capacidad institucional suficiente para hacer reformas e ir modificando el curso de las mismas en la medida que las circunstancias cambien. Este programa estaría otorgando al país esta capacidad.

E. Estrategia del Banco en el país

- 1.33 La estrategia del Banco para el país está orientada a apoyar los esfuerzos de la RD en mantener el equilibrio macroeconómico (función de estabilización), promover la equidad (función de distribución) y combatir la pobreza y mejorar la eficiencia del gasto (función de asignación) mediante acciones que busquen, entre otros objetivos, la mejora de la focalización del gasto social, la modernización del estado y el estímulo de la economía privada.
- 1.34 Este programa complementa las acciones de otros proyectos del Banco. En particular, esta operación estaría preparando institucionalmente a las secretarías a ser intervenidas para que puedan absorber adecuadamente los instrumentos financieros que se elaborarían con recursos del Programa de Administración Financiera (1093/OC-DR). Asimismo, esta operación apoyaría la ejecución del componente de fortalecimiento institucional del Programa de Educación Básica (897/OC-DR), que se había quedado estancado debido a los numerosos cambios acontecidos en el sector, tales como la aprobación de la Ley de Educación y del Plan Decenal de Educación. Durante la preparación de esta operación se ha realizado el Plan de Desarrollo Institucional para la Secretaría de Educación (PDI), que toma en cuenta los cambios institucionales citados. El PDI serviría como documento base para la reformulación del componente de fortalecimiento institucional del 897/OC-DR. El Equipo de Proyecto ha negociado con la Secretaría de Educación (SEEC) las condiciones básicas para garantizar que el PDI se ejecute en su integridad.

II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivo general

- 2.1 El objetivo general del programa es desarrollar una capacidad institucional permanente y suficiente, en el ámbito de la administración pública central, que apoye al gobierno a controlar las macrovariables, desarrollar una política distributiva equitativa y mejorar la eficiencia en la focalización del gasto social.

B. Objetivos específicos

- 2.2 La consecución de los objetivos anteriores se obtendría mediante el desarrollo de una capacidad institucional para formular, coordinar, ejecutar, y evaluar políticas y programas económicos y sectoriales de una manera, transparente, eficiente y eficaz. En particular, este programa comprendería el desarrollo de: (i) los mecanismos de coordinación de alto nivel de la política macroeconómica y social y sus órganos de apoyo técnico; (ii) una capacidad crítica en el Poder Ejecutivo para poder conducir el proceso de transformación y modernización institucional y para apoyar el diseño e implantación del plan que se cita en el inciso siguiente; y (iii) un plan moderno e integrado para la reestructuración, racionalización, organización, funcionamiento, régimen interno, profesionalización y automatización de la Administración del Estado.

C. Descripción del programa

- 2.3 Este programa comprendería la realización de los siguientes subprogramas:
- (i) Fortalecimiento de la capacidad para formular y coordinar políticas macroeconómicas y sociales;
 - (ii) fortalecimiento de la capacidad para la gestión estratégica, operativa y financiera de la administración pública;
 - (iii) formulación de un Plan Estratégico para la reestructuración, racionalización, organización, funcionamiento, régimen interno, y profesionalización de la Administración Pública; y
 - (iv) fortalecimiento institucional en el ámbito de los Sistemas y Tecnologías de la Información.
- 2.4 El programa propuesto supone la financiación de la primera fase de un proceso a largo plazo, que por su naturaleza deberá ser implementado por sucesivas administraciones. Este programa deberá ser ejecutado por dos gobiernos sucesivos. Con base a los datos

existentes sobre plazos reales de cumplimiento de condiciones previas, se estima que con el presente gobierno se ejecutarían las acciones preparatorias del programa que se identifican en el párrafo 4.3. Una vez finalizado este programa, el plan estratégico que se elaboraría con esta operación, debería servir de documento base para el diálogo entre el país y el Banco en materia de reforma del Ejecutivo. Con ello, se estaría dando la integridad y continuidad necesarias al proceso de reforma.

- 2.5 La operación propuesta financiaría el desarrollo institucional del Secretariado Técnico de la Presidencia (STP), y sus dependencias funcionales, como órgano encargado de informar y coordinar el proceso gubernamental de toma de decisiones y dirigir el proceso de reformas. En particular se pretende crear una serie de oficinas que desempeñan funciones estratégicas y dotarlas de los recursos financieros, materiales, institucionales y humanos suficientes para que desempeñen su labor adecuadamente. 4/ Asimismo, esta operación propone consolidar las reformas institucionales propuestas por el programa de educación Básica II (897/OC-DR) y el PDI, mediante la profesionalización del personal de la SEEC no docente, de conformidad con el método y secuencia propuestos por el presente programa.

1. Fortalecimiento de la capacidad para formular y coordinar políticas macroeconómicas y sociales (US\$4.677.600)

- 2.6 Este subprograma comprendería la implantación de un mecanismo de coordinación macroeconómica y un mecanismo de coordinación social para facilitar el manejo de la macroeconomía y mejorar la eficiencia en la asignación del gasto social. En particular se financiaría la asistencia técnica, capacitación, y equipamiento para desarrollar institucionalmente los mecanismos de coordinación de alto nivel de la política macroeconómica y social y sus órganos de apoyo técnico.

a. Mecanismo de Coordinación Macroeconómica (US\$2.666.800)

- 2.7 Este proyecto financiaría la creación de un Comité de Coordinación de Política Macroeconómica (CCPM) y la constitución y puesta en funcionamiento de una Oficina de Asesores Macroeconómicos (OAM) en el interior del Secretariado Técnico de la Presidencia, para apoyar técnicamente al CCPM.
- 2.8 El CCPM estaría compuesto por el Secretario de Finanzas, el Gobernador del Banco Central y el Secretario Técnico de la Presidencia, que actuaría como coordinador del CCPM. El objetivo del CCPM sería asesorar al Presidente de la República en la

4/ Las dependencias de la STP son la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), la Oficina Nacional de Estadística (ONE) y la Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN).

coordinación de las políticas y acciones del gobierno que puedan afectar la estabilidad macroeconómica.

2.9 Para ello, el CCPM ejercería las siguientes funciones:

- (i) Emitir juicio sobre los parámetros macroeconómicos para la formulación de los presupuestos generales y realizar la estimación de ingresos fiscales;
- (ii) evaluar los impactos presupuestarios y macroeconómicos de cualquier medida de ingreso o gasto adoptada durante el ejercicio fiscal;
- (iii) recomendar los lineamientos de la política de endeudamiento externo e interno y analizar los efectos de su contratación en el servicio y estructura de la deuda; analizar los proyectos de presupuesto de los entes descentralizados y dictaminar sobre los mismos;
- (iv) realizar el seguimiento de la ejecución presupuestaria del sector público no financiero;
- (v) dictaminar sobre los efectos macroeconómicos de cualquier reforma estructural o institucional a ser adoptada por las autoridades o reforma económica que requiera el Presidente de la República; y
- (vi) analizar cualesquiera otros factores o políticas que puedan afectar las perspectivas de crecimiento de la economía y su equilibrio.

2.10 Para cumplir este cometido, el CCPM contará con el apoyo de la OAM. La OAM preparará los informes y análisis técnicos que requiera el CCPM para cumplir sus funciones. La OAM estará compuesta por lo menos de cinco (5) macroeconomistas de primer nivel y dirigidos por un economista de reconocido prestigio profesional, más el personal de investigación y apoyo necesarios.

2.11 En particular este proyecto comprendería:

- (i) la asistencia técnica para: a) redactar el decreto de creación, estructuración, organización, funcionamiento y régimen interno tanto del CCPM como de su OAM; b) seleccionar mediante concurso al personal que se vaya a adscribir a la OAM e incorporarlo al régimen de carrera administrativa; y c) redactar una propuesta de reorganización de las secretarías e instituciones de carácter económico;
- (ii) la contratación de los técnicos que se adscriban a la OAM, por un período de 46 meses;

- (iii) la implantación de un sistema de información económica que apoye la supervisión de las variables macroeconómicas;
- (iv) el equipamiento informático y mobiliario para la OAM y el abastecimiento de útiles y materiales de oficina, por un período de 46 meses; y
- (v) la financiación de los estudios económicos necesarios para poder informar la toma de decisiones de política económica.

b. Mecanismo de Coordinación de Políticas Sociales
(US\$2.010.800)

- 2.12 Este proyecto financiaría la creación de un Comité de Coordinación de Políticas Sociales (CCPS) y el fortalecimiento de la Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN) para apoyar técnicamente al CCPS en su tarea de asignación del gasto social.
- 2.13 El CCPS estaría compuesto por los Directores de los Institutos Nacionales de la Vivienda y de Agua Potable y Alcantarillado, y la Dirección General de la Mujer, y por los Secretarios de Educación, Salud, Trabajo y Técnico de la Presidencia, que actuaría como coordinador del CCPS. El objetivo del CCPS sería definir la estrategia y agenda social del gobierno, revisar evaluar, y priorizar los programas sectoriales en los que se expresen las prioridades sociales estratégicas del gobierno y apoyar el fortalecimiento de las diversas instancias de coordinación a nivel de los gobiernos subnacionales.
- 2.14 Para facilitar el trabajo de la CCPS y ordenar la institucionalidad del sector social, se apoyaría a ONAPLAN para que prepare e implemente una propuesta de reorganización y racionalización de las entidades públicas que tienen competencia en el área social, con base en criterios de funcionalidad y racionalidad. Además, se fortalecería la calidad del insumo técnico necesario para el diagnóstico, diseño, focalización y evaluación de las políticas sociales, mediante el fortalecimiento del Sistema de Información Social. En particular, se crearía una Unidad de Información Social (UIS) en el seno de ONAPLAN que contaría con el personal técnico, instrumentos metodológicos y técnicos y equipamiento necesarios para desempeñar sus funciones. La UIS será fortalecida en su capacidad de analizar el impacto de los proyectos sociales y de planificar, teniendo en cuenta factores de género, a través de la capacitación de su personal técnico y de la recolección de la información de la encuesta de caracterización socioeconómica diferenciada por sexo. En particular, las funciones de la UIS incluirían:
- (i) apoyar al CCPS en el cumplimiento de sus funciones;
 - (ii) elaborar el diseño metodológico del Sistema de Información Social;

- (iii) identificar las necesidades de información social de los distintos servicios públicos intervinientes; y
 - (iv) elaborar los instrumentos para la aplicación de encuestas de caracterización socioeconómica y aplicar las citadas encuestas para obtener la caracterización de la situación socioeconómica de la población Dominicana.
- 2.15 El programa financiaría el diseño e implantación de una encuesta de caracterización socioeconómica para complementar la información que genera el mapa de pobreza. El mapa de pobreza que existe en la actualidad tiene carácter censal y por ello se realiza con una frecuencia menor que los períodos de gobierno. Por ello, es un instrumento poco calibrado para realizar programas específicos de gobierno. La encuesta de caracterización socioeconómica, genera una valiosa información representativa del universo social a costos razonables.
- 2.16 Finalmente, se financiaría la realización de cinco estudios de evaluación ex-post de proyectos seleccionados para mostrar la importancia que tiene la evaluación ex-post en los proyectos de carácter social, como complemento a la evaluación ex-ante en la toma de decisiones. 5/ En los archivos técnicos del banco se encuentran los criterios para la selección de los proyectos.
- 2.17 En particular, este proyecto comprendería:
- (i) la asistencia técnica para: a) redactar el decreto de creación, estructuración, organización, funcionamiento y régimen interno tanto del CCPS y de una Unidad de Información Social (UIS) dentro del Departamento de Planificación Social de ONAPLAN; b) seleccionar mediante concurso al personal que se vaya a adscribir a la UIS, incorporarlo al régimen de carrera administrativa y capacitarlo debidamente; y c) racionalizar la institucionalidad social;
 - (ii) la contratación de los técnicos que se adscriban a la UIS, por un período de 46 meses;
 - (iii) la financiación de cinco (5) estudios de evaluación ex-post de proyectos públicos;

5/ El proyecto "Sistema de Inventario y Seguimiento de Proyectos de Inversión Pública" (ATN/JF-5893-DR) ha desarrollado las metodologías para realizar la evaluación ex-ante de los proyectos de inversión de los sectores sociales y ha capacitado al personal de ONAPLAN y otras dependencias de los social o en materia de evaluación.

- (iv) el equipamiento informático y mobiliario para la UIS y el abastecimiento de útiles y materiales de oficina, por un período de 46 meses; y
- (v) la financiación del diseño de una encuesta de caracterización socioeconómica y de su primera aplicación.

2. Fortalecimiento de la capacidad básica para la gestión estratégica, operativa y financiera de la administración pública (US\$11.147.138)

- 2.18 En primer lugar, este subprograma financiaría la adecuación de la capacidad rectora del gobierno en materia de personal y administración, a corto plazo, y la conformación de un sector público atractivo para profesionales altamente cualificados, que apoyen al gobierno en el desempeño de sus funciones básicas, a medio plazo. Para ello, se propone fortalecer la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) en su calidad de órgano encargado de implantar el régimen de servicio civil y de poner en marcha y gestionar la estructuración y organización de la administración pública. En particular, se constituiría un Equipo de Mejoramiento (EM) en el seno de la ONAP. Este EM consistiría en una masa crítica de profesionales de primer nivel, debidamente organizados, capacitados y equipados con capacidad de identificar problemas institucionales, hacer propuestas específicas para su resolución y llevarlas a buen término. Con ello, se espera crear el germen para que la administración pública dominicana pueda conducir su proceso de reforma en el futuro y lo vaya ajustando a medida que sus necesidades cambien.
- 2.19 El EM estará compuesto de aproximadamente veintinueve (29) profesionales: Un Director Nacional y un Asesor Internacional; 4 expertos en Organización y Métodos; 4 expertos en Administración de Recursos Humanos; 2 expertos en presupuestos y contabilidad; 4 expertos en planificación; 2 expertos en implantación y administración de registros de empleados públicos; 2 expertos en Tecnologías de la Información; 1 experto en Archivos; 1 experto en Administración de Nóminas; 2 expertos en Formación de Funcionarios, 2 expertos en Derecho Administrativo; y 3 secretarías.
- 2.20 La Empresa Especializada (EE) que apoyaría en la ejecución, capacitará intensivamente a los integrantes del EM en disciplinas tales como técnicas actualizadas de análisis organizativo y funcional (diagramación y simulación de procesos), estimación de cargas de trabajo, metodologías interactivas de rediseño organizativo, gestión de políticas públicas, gestión de recursos humanos, especialmente en métodos para implementar una política de igualdad y no discriminación por razones de raza, cultura, religión y género, etc. Un integrante del equipo de profesionales del EM tendrá la función de poner en marcha la igualdad de oportunidades en el empleo que constituirá uno de los principios de la reforma de la administración pública. El EM estará dirigido por un experto en

Administración Pública de reconocido prestigio profesional, que también será elegido mediante concurso público.

- 2.21 En segundo lugar, este subprograma financiaría la adecuación de la capacidad institucional básica de la STP, ONAPLAN, ONAP, ONE, y la SEEC por ser dependencias administrativas que desempeñan funciones vitales para la conducción de la política del gobierno. La adecuación de la capacidad institucional básica implica la modernización de las oficinas financieras y de personal, con el fin de administrar los recursos humanos y financieros de manera más eficiente, eficaz y transparente. La ausencia de transparencia en el manejo de los recursos humanos y financieros impide que ambos se puedan administrar de forma estratégica, siendo este uno de los principales obstáculos de las reformas institucionales. Por ello, la modernización debe empezar por la reforma de las oficinas financieras y de personal.
- 2.22 La modernización de las oficinas financieras y de personal implica el rediseño de su arquitectura organizativa y funcional, el redimensionamiento de su plantilla, la selección del personal necesario, su capacitación y el equipamiento de las mismas. En las oficinas financieras se implantarán los sistemas presupuestarios, de contabilidad, tesorería, adquisiciones y administración de bienes que se desarrollen con el Programa de Administración Financiera (1093/OC-DR). En las oficinas de personal se desarrollará un Sistema Funcional de Gerenciamiento de los Recursos Humanos para que se pueda dar un tratamiento eficiente y homogéneo a los recursos humanos.
- 2.23 Finalmente, una vez que las oficinas financieras y de personal estén funcionando, este subprograma financiaría la reestructuración organizativa y profesionalización del resto de las oficinas y departamentos de la STP, ONAPLAN, ONAP, ONE y la SEEC. Ello implica la definición de una nueva arquitectura organizativa para cada una de las dependencias afectadas con base en criterios de funcionalidad y eficiencia. En los archivos técnicos del Banco se encuentran los principios y postulados organizativos y de administración de personal a los que se deberá ajustar este proceso. Asimismo, se procedería a evaluar, capacitar y reasignar al personal de estas dependencias de conformidad con su nueva estructura, organización y funcionamiento.
- 2.24 Este programa no financiaría la racionalización o redimensionamiento de ninguna dependencia del sector público ya que en la actualidad no se dan las condiciones para hacerlo de manera transparente, eficiente y eficaz. Sin embargo, una vez que el programa se haya ejecutado, se espera haber creado las condiciones para proceder a redimensionar el tamaño del sector público. En particular, este programa pretende preparar un plan estratégico para la reforma de la administración pública con planes específicos a medio plazo para la racionalización del estado.
- 2.25 En particular, este proyecto comprendería:

- (i) la asistencia técnica para: a) redactar el decreto de creación, estructuración, organización, funcionamiento y régimen interno del Equipo de Mejoramiento en el seno de la ONAP; b) seleccionar mediante concurso al personal que se vaya a adscribir al Equipo de Mejoramiento, e incorporarlo al régimen de carrera administrativa; y c) capacitarlo debidamente;
- (ii) la contratación de los 29 técnicos que se adscriban al Equipo de Mejoramiento, por un período de 47 meses;
- (iii) la asistencia técnica para diseñar los modelos organizativos para las Oficinas Financieras (OF), las Oficinas de Personal (OP) y el Sistema de Gerenciamiento Integrado de los Recursos Humanos de la Administración Pública (SGIP);
- (iv) el equipamiento informático y mobiliario para las OF, las OP y el SGIP y el abastecimiento por 47 meses de útiles y materiales de oficina;
- (v) el mejoramiento de los espacios físicos del EM, y de las OF y las OP de las dependencias afectadas; y
- (vi) la asistencia técnica para: a) diseñar una nueva arquitectura organizativa para cada una de las dependencias afectadas; y b) evaluar, capacitar y reasignar su personal.

3. Formulación de un plan estratégico para la reestructuración, racionalización, organización, funcionamiento, régimen interno, y profesionalización de la administración Pública (US\$834.000)

- 2.26 El objetivo de este subprograma es diseñar una propuesta para la reestructuración, reorganización, racionalización y profesionalización del Poder Ejecutivo para que éste se convierta en un instrumento de apoyo al desempeño de las funciones básicas del estado. Esta propuesta se recogería en un Plan Estratégico para la Gestión del Cambio (PEGC). Para poder formular el PEGC, es necesario realizar una serie de actividades previas para generar la información necesaria y preparar el camino para su implantación.
- 2.27 La primera de las actividades previas es diseñar e implantar un Registro Nacional de Servidores Públicos (RNSP) de manera que esté conectado con el SGIP. Sin información puntual sobre la cantidad y calidad de funcionarios públicos, sus salarios, puestos que desempeñan, antigüedad, estatus jurídico, edad y sexo es imposible formular un plan de racionalización, realizar los diagnósticos de base para reorganizar la administración, y determinar las necesidades de capacitación. Además, la existencia del RNSP viabiliza y facilita la función de administración de personal de las Oficinas de Personal. En este subprograma se diseñarán los lineamientos básicos para implantar una política de igualdad de oportunidades que se plasmarán en el marco jurídico de la carrera

administrativa en el sector público. El RNSP permitirá hacer un diagnóstico de la situación de la servidora pública.

- 2.28 La segunda tarea previa a la formulación del PEGC es definir: (i) el escalafón básico de la Administración Pública, (ii) el sistema de incentivos y (iii) el procedimiento de incorporación al régimen de carrera. El escalafón y el sistema de incentivos proveería la información financiera necesaria para hacer las provisiones fiscales correspondientes y determinar el horizonte financiero posible. El procedimiento de incorporación al régimen de carrera proveería la información necesaria para establecer el cronograma del proceso de profesionalización.
- 2.29 La tercera tarea consistiría en formular el Plan de Desarrollo y Capacitación del Personal, que sería implementado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en su calidad de organismo oficial de capacitación de funcionarios. Este plan debe contener los elementos esenciales para fortalecer al INAP para cumplir con sus funciones. Este plan debe ser un elemento esencial del PEGC. El diseño del escalafón básico de la Administración Pública y los procedimientos de incorporación, ascenso e incentivos al igual que el plan de desarrollo de personal, se adherirán a los principios de igualdad de oportunidades.
- 2.30 La cuarta tarea consistiría en formular las mejoras al marco jurídico del régimen del servicio civil y carrera administrativa (i.e., sistemas de selección, inducción, y evaluación del desempeño y régimen disciplinario). En los archivos técnicos del Banco se encuentran los lineamientos sugeridos para realizar las citadas mejoras legislativas con especial referencia al acoso sexual y al principio de igualdad en el trato por razón de género.
- 2.31 En quinto lugar se debe realizar un diagnóstico del resto de las dependencias y proponer una reestructuración total del Poder Ejecutivo que contenga una estructura del poder ejecutivo funcional y eficiente, el rediseño de las estructuras orgánicas respectivas, el rediseño de los procesos administrativos horizontales y sectoriales, la elaboración de un nuevo mapa de procesos, la definición de los perfiles profesionales básicos, una propuesta de dimensionamiento y racionalización de la plantilla de los recursos humanos, y la preparación del modelo lógico de datos para la informatización de los procedimientos administrativos.
- 2.32 Una vez que se han realizado estas cinco tareas, se debe preparar un PEGC que fije la nueva estructura y organización del poder ejecutivo, un plan de racionalización de recursos humanos, los objetivos específicos a nivel de cantidad, calidad y tiempo, el calendario de implantación de las medidas de cambio, el método de trabajo y el detalle de asignación de tareas para su implantación, la determinación de los factores críticos y medidas para mitigar los potenciales riesgos (i.e., plan para la obtención de los consensos necesarios), la fijación de las medidas de monitorización del cambio, el contenido y método de capacitación de los

funcionarios afectados por el proceso de modernización, y el plan de divulgación del PEGC.

2.33 En particular, este subprograma comprendería:

- (i) la asistencia técnica para: a) diseñar e implantar el RNSP; b) formular el escalafón básico de la Administración Pública, el sistema de incentivos y el procedimiento de incorporación al régimen de carrera; c) elaborar el Plan de Desarrollo y Capacitación del Personal que incluya una propuesta de reforma del INAP; d) formular las mejoras al marco jurídico del régimen de servicio civil y carrera administrativa; e) diagnosticar la estructura, organización y funcionamiento del resto de la administración pública y realizar una propuesta para su reestructuración y reorganización; f) desarrollar el PEGC para reestructurar, racionalizar, reorganizar y profesionalizar el resto de la administración pública, que contenga el cronograma de implantación, los costos y análisis financieros, y el análisis de riesgos con sus respectivas medidas mitigantes; y g) diseñar un Plan de Comunicación y Divulgación para el PEGC; y
- (ii) la financiación de los talleres, seminarios y materiales necesarios para consensuar el citado PEGC.

4. Fortalecimiento institucional en el ámbito de los Sistemas y Tecnologías de la Información (US\$4.525.063)

- 2.34 Este subprograma pretende crear el entorno institucional, normativo y organizativo mínimo que garantice la implantación de las Tecnologías de la Información (TI) en el ámbito de la administración pública dominicana, para hacer más eficiente, eficaz y transparente el proceso de toma de decisiones, los procesos administrativos y la ejecución de políticas, coadyuvando el desempeño de las funciones básicas del estado. En particular, se pretende crear el Órgano Coordinador de Tecnologías de la Información (OCTI) para homogeneizar el uso de las TI. Asimismo, con el concurso del OCTI se espera preparar la normativa reguladora de las TI, tanto en el ámbito del equipamiento lógico como de las aplicaciones informáticas.
- 2.35 Al finalizar el proyecto se espera contar con políticas que regulen el uso y aplicación de las TI, pautas que regulen la homogeneidad en la adquisición de las TI (software y hardware), pautas que regulen la contratación de personal para las Unidades de Tecnologías de la Información (UTI), y cinco (5) UTI funcionando con el personal y equipamiento adecuado, de conformidad con un Plan Estratégico de Sistemas y Tecnologías de Información y con un Plan de Sistemas de Información específico en cinco organismos del estado que tienen un papel preponderante en el desempeño de las tres funciones básicas del estado.

2.36 En particular, este subprograma comprendería:

- (i) la asistencia técnica para redactar el decreto de creación, estructuración, organización, funcionamiento y régimen interno del OCTI como órgano rector e impulsor de las tecnologías de la información;
- (ii) la asistencia técnica para diseñar: a) las Políticas de Sistemas y Tecnologías de la Información (i.e., ubicación y procesamiento de la información, selección de equipamiento físico y lógico, comunicaciones, desarrollo de los sistemas de información, y seguridad, etc.); b) los catálogos de puestos de trabajo tipo; c) los procesos de selección del personal; d) los modelos organizativos y dimensionamiento básicos para las UTI; y e) el programa de capacitación para personal directivo y profesional;
- (iii) la asistencia técnica para seleccionar al personal directivo y profesional que se vaya a adscribir a las 5 UTI e incorporarlo al régimen de carrera administrativa;
- (iv) la contratación de los técnicos que se adscriba a las UTI, por un período de 35 meses;
- (v) el equipamiento informático y mobiliario para las UTI de las dependencias afectadas y el abastecimiento por dos años de útiles y materiales de oficina, de conformidad con las políticas y dimensionamiento respectivos por un período de 35 meses;
- (vi) el mejoramiento de los espacios físicos de las UTI de las dependencias afectadas; y
- (vii) la asistencia técnica para diseñar (o adquirir) e implantar aplicaciones informáticas específicas para cada una de las dependencias afectadas.

D. Costo y dimensionamiento

- 2.37 El costo del programa asciende a US\$26.840.000. El Banco financiará US\$21.500.000 millones (80%) con cargo a los recursos de la Facilidad Unimonetaria del capital ordinario, de los cuales US\$12.500.000 estarán bajo subsidio de intereses con recursos de la Facilidad de Financiamiento Intermedia. El aporte local del programa sería de US\$5.340.000 millones (20%). Los gastos por concepto de intereses durante la ejecución serán con cargo al préstamo.
- 2.38 En la tabla siguiente se refleja el presupuesto del programa consolidado por proyecto y indicando la fuente de financiación del mismo.

(US\$)	Banco	GRD	Total
1. Fortalecimiento de la Capacidad de Formular y			
1.1 Mecanismo de Coordinación de Pol. Macroeconómica	2.107.106	559.694	2.666.800
1.2 Mecanismo de Coordinación de Políticas Sociales	1.609.577	401.223	2.010.800
Subtotal	3.716.683.	960.917	4.677.600
2. Fortalecimiento de la Capacidad Básica para la Gestión Estratégica, Operativa y Financiera de la Administración Pública			
2.1 Creación e Implantación del Equipo de Mejoramiento	2.357.439	832.198	3.189.638
2.2 Diseño e Implantación de las Oficinas Financieras y Oficinas de Personal en la STP, ONAP, ONAPLAN, ONE, y SEEC.	5.343.300	1.998.700	7.342.000
2.3 Reestructuración Organizativa y Profesionalización de la STP, ONAP, ONAPLAN, ONE, y SEEC.	615.500		615.500
Subtotal	8.316.239.	2.830.898	11.147.138
3. Formul. de un Plan para la Gestión del Cambio			
3.1 Diseño e Implantación del Registro Nacional de Servidores Públicos	90.000		90.000
3.2 Definición del Escalafón Básico, el Sistema Retributivo y de Incentivos, y el Proced. de Incorporación al Régimen Carrera	74.500		74.500
3.3 Plan de Desarrollo de Capacitación de Personal y de Fortalecimiento del INAP	446.000		446.000
3.4 Actualización y Mejora del Régimen de Servicio Civil	113.000		113.000
3.5 Diseño y Divulgación del PEGC	110.500		110.500
Subtotal	834.000		834.000
4. Fortalecimiento Institucional en el Ámbito de los Sistemas y Tecnologías de la Información			
4.1 Diseño e Implantación del Organismo Coordinador de Tecnologías de la Información	21.000	18.000	39.000
4.2 Diseño de Políticas y Estándares para los TI y SI	442.000		442.000
4.3 Implantación de Unidades de Tecnologías de la Información	2.804.066	1.239.997	4.044.063
Subtotal	3.267.066	1.257.997	4.525.063
5. Gastos Administrativos			
5.1 Empresa Especializada	1.858.700		1.858.700
5.2 Otros gastos	137.700		137.700
Subtotal	1.996.400		1.996.400
Subtotal Programa	18.130.388	5.049.812	23.180.200
6. Imprevistos (5,5%)	1.220.256	140.000	1.360.256
7. Gastos Financieros			
8.1 Comisión de Crédito		150.188	150.188
8.2 Inspección y Vigilancia	215.000		215.000
8.3 Intereses	1.934.356		1.934.356
TOTAL	21.500.000	5.340.000	26.840.000

2.39 En la tabla siguiente se refleja el presupuesto del programa por categoría de financiamiento:

CATEGORIA	BID	GRD	TOTAL	%
Contratación consultores para la OAM, la UIS, el EM, y las UTI	11.948.261	4.881.539	16.829.800	62,7
Consultorías corto plazo	2.043.350		2.043.350	7,6
Equipos Informáticos	786.000		786.000	2,9
Capacitación	935.400		935.400	3,5
Gastos Administrativos netos	2.044.400		2.044.400	7,6
Equipos/Materiales	155.503	38.248	193.750	0,7
Obras	127.000		127.000	0,5
Divulgación	154.000		154.000	0,6
Dietas		66.000	66.000	0,2
Imprevistos	1.220.256	140.000	1.360.256	5,1
Gastos Financieros	2.149.356	150.188	2.299.544	8,6
TOTAL	21.500.000	5.340.000	26.840.000	100

- 2.40 Condiciones de financiamiento. El plazo de amortización será de 20 años y el período de ejecución de 4 años. El tipo de interés será variable, la Comisión de Crédito será el 0,75% sobre los saldos no desembolsados, y la Comisión de Inspección y Vigilancia (FIV) será del 1% sobre el total del préstamo.
- 2.41 Dimensionamiento. Para cada uno de los cuatro subprogramas se ha realizado un estudio pormenorizado de los costos por actividad. En estos estudios se refleja el número total de insumos necesarios para ejecutar cada actividad y el costo unitario de cada insumo. Los costos unitarios han sido cotejados con los estándares internacionales y locales.
- 2.42 El costo promedio de experto internacional se ha fijado en US\$10.000 mensuales incluyendo viajes y viáticos. El costo promedio mensual de un consultor local se ha fijado en US\$2.500. El costo promedio de los consultores que se integrarían en la OAM, la UIS, el EM y las UTI se ha fijado en US\$1.500. El costo promedio de cada PC con su correspondiente "software" ofimático se ha establecido en US\$3.000. El costo del mobiliario por puesto de trabajo se ha estimado en US\$250. El costo promedio de selección y contratación por funcionario se ha estimado en US\$100. El costo promedio de capacitación se ha estimado en US\$300 por funcionario. En los archivos técnicos del Banco se guardan los citados estudios pormenorizados.
- 2.43 Los honorarios del coordinador de la OAM han sido fijados en US\$5.000, y los de los asesores de la OAM en US\$3.500. Estos honorarios son similares a los que perciben los profesionales del Banco Central. El dimensionamiento de la plantilla de las oficinas de personal y financieras se ha realizado teniendo en cuenta las funciones a ser desempeñadas y la carga de trabajo media para cada una de las funciones.
- 2.44 El dimensionamiento de la plantilla de las oficinas que se van a crear: OAM, UIS, EM, OP, OF y UTI se ha realizado teniendo en

cuenta el personal profesional y administrativo mínimo para desempeñar las funciones básicas de cada oficina, y los salarios promedio del sector privado para cada posición. Obviamente, estas estimaciones serán ajustadas en la medida en que se redefina el dimensionamiento de cada una de las dependencias afectadas, durante la ejecución del programa.

- 2.45 Los costos administrativos ascienden a aproximadamente US\$2.000.000 (7,5% del costo total) e incluyen la contratación de una Empresa Especializada para que apoye la ejecución del programa, el salario del Coordinador Nacional (US\$3.000 por mes) y los costos de publicación de convocatorias y alquiler de locales para seminarios y talleres. El costo total de contratación de la Empresa Especializada asciende a US\$2.500.000, de los cuales sólo US\$1.800.000 son de naturaleza administrativa. Los US\$700.000 restantes corresponden a actividades de carácter técnico (asistencia técnica y capacitación) que la Empresa Especializada prestaría dentro del programa. En el capítulo siguiente se detallan la composición y funciones de la citada Empresa Especializada.

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Prestatario y Organismo Ejecutor

- 3.1 El Prestatario será la República Dominicana. El Secretariado Técnico de la Presidencia (STP) será el Organismo Ejecutor. El Prestatario se responsabilizará del pago del préstamo y proveerá los fondos de contrapartida.

B. Mecanismo de Ejecución

- 3.2 El STP, que actuará por medio de un Coordinador del Programa, tendrá la responsabilidad sobre la dirección y supervisión generales del programa. Para la ejecución de las tareas administrativas y técnicas, el STP contará con el apoyo de una Empresa Especializada (EE). La EE será contratada mediante concurso internacional público. El nombramiento del Coordinador y la contratación de la EE serán condiciones previas al primer desembolso del financiamiento. Parte de los recursos de la cooperación técnica Apoyo a la Reforma y Modernización de la Administración Pública (ATN/SF-5780-DR) están asignados para financiar todo el proceso de contratación (preparación de bases, términos de referencia, convocatoria, elaboración del contrato, etc.)
- 3.3 Las funciones del Coordinador del Programa serán: (i) Representar a la STP en todo lo relativo a la ejecución del programa; (ii) ejercer la responsabilidad de coordinación y dirección política del programa por parte del gobierno; (iii) velar por que la EE cumpla con los objetivos del programa; (iv) presentar las solicitudes de desembolso al Banco; y (v) mantener la correspondencia y comunicaciones oficiales con el Banco.
- 3.4 La EE apoyará al Organismo Ejecutor en el ejercicio de las funciones administrativas y técnicas de ejecución. Con respecto a las funciones administrativas, la EE, bajo la supervisión del Coordinador del Programa, realizará las siguientes actividades: (i) Preparar el Plan de Ejecución del Programa; (ii) preparar los términos de referencia para la contratación de consultores; (iii) elaborar los pliegos de licitaciones; (iv) preparar toda la documentación para los llamados a licitación; (v) encargarse de la preparación de toda documentación de carácter jurídico relativa a contratación de servicios o adquisición de bienes; (vi) preparar las solicitudes de desembolso; (vii) llevar la contabilidad; (viii) hacer el seguimiento y supervisión del programa; (ix) preparar los informes de seguimiento y evaluación, y el informe final; (x) realizar cualquier aclaración, contestar todo tipo de preguntas y presentar prontamente la información que las autoridades requieran; y (xi) encargarse de ejecutar todas las actividades de carácter logístico relativas a la coordinación del programa (i.e., convocatoria y coordinación de reuniones, talleres y seminarios).

- 3.5 Con respecto a las funciones de carácter técnico, la EE realizará las siguientes actividades: (i) elaborar los anteproyectos de decretos en materia de reorganización, funcionamiento, y régimen interno de las dependencias afectadas y el que establezca las pautas de incorporación de personal al régimen de servicio civil; (ii) dimensionar las plantillas de las unidades que van a ser creadas y determinar los salarios definitivos de sus integrantes; (iii) capacitar al personal del EM en técnicas actualizadas de análisis organizativo y funcional, diagramación y simulación de procesos, estimación de cargas de trabajo, metodologías interactivas de rediseño organizativo, gestión de políticas públicas y gestión de recursos humanos; (iv) dirigir y supervisar técnicamente el proceso de refacción de oficinas y de instalación del mobiliario y equipos; (v) coordinar el proceso concursal de selección del personal que se vaya a contratar; (vi) evaluar el personal de las dependencias afectadas con base a los nuevos parámetros que se desarrollen; y (vii) elaborar el PEGC.
- 3.6 Para realizar todas estas actividades, la EE contará con el apoyo de los 29 profesionales que se adscribirían al EM. El EM estará constituido y capacitado al final del cuarto mes de ejecución. Con este diseño de mecanismo de ejecución se consiguen los siguientes cuatro objetivos: (i) Subsanan la débil capacidad de ejecución existente en el sector público; (ii) asegurar la transferencia de tecnología para ir creando capacidad institucional de ejecución y reforma para el futuro; (iii) capacitar al personal del EM con una combinación de formación teórica y experiencia directa ("learning by doing"); y (iv) concentrar la responsabilidad de ejecución y coordinación técnica en una misma entidad para maximizar las probabilidades de éxito. Este mecanismo de ejecución supone un ahorro estimado aproximado de US\$3.600.000 resultante de aplicar el 120% de gastos generales que una firma consultora hubiese aplicado a los salarios de los consultores integrantes del EM (US\$3,0 millones).
- 3.7 Con la finalidad de poder satisfacer la demanda de trabajo, la EE deberá estar compuesta de, a parte del personal administrativo y contable, necesario: (i) Un coordinador experto en administración pública, con experiencia en procesos de reforma del sector público y planeamiento estratégico; (ii) un experto en administración de personal, con experiencia en el sector público; (iii) un experto en sistemas y métodos; (iv) un abogado experto en Derecho Administrativo, con experiencia en servicio civil y carrera administrativa; (v) un experto en TI y SI, con experiencia en el sector público; (vi) un experto en evaluación y capacitación de funcionarios; (vii) un arquitecto o ingeniero, con experiencia en rehabilitación de espacios públicos e instalación de cableados para TI; y (viii) un experto en administración financiera. La presencia del citado personal podrá ser discontinua según lo determinen las necesidades del servicio.

C. Ejecución del programa

- 3.8 El programa se ejecutará en 48 meses. El último desembolso se realizará a los 54 meses de haberse iniciado la ejecución. La ejecución del programa se ajustará a lo establecido en el presente documento y en el correspondiente contrato de préstamo. En los archivos técnicos del Banco se encuentra el diseño detallado de cada uno de los subprogramas de la presente operación. Los mismos contienen una descripción de la problemática que se intenta subsanar, las propuestas de reforma detalladas, los presupuestos detallados respectivos, los términos de referencia para la contratación de cada uno de los consultores, los lineamientos específicos para la ejecución de cada uno de los subprogramas y el plan operativo. Los citados archivos son el fundamento de este documento y como tales deben utilizarse para interpretar cualquier duda que surja durante la ejecución. **Antes de finalizar el primer trimestre de ejecución, el Organismo Ejecutor deberá presentar los diseños detallados ajustados.**
- 3.9 Una vez contratada la EE, la STP con apoyo de la EE y de asistencia técnica procederá a redactar los borradores de decreto del CCPM, el CCPS, la OAM, la UIS, y el EM. Los anteproyectos de decreto serán discutidos en talleres de reflexión, ajuste y validación a varios niveles, y serán presentados y discutidos con el Presidente de la República antes de su publicación, para que los mismos sean aprobados durante el primer trimestre de ejecución.
- 3.10 Durante el primer trimestre, la STP, con apoyo de la EE, contratará a una empresa experta en selección de personal. Con el apoyo de ésta, se procederá a seleccionar al personal que pasará a ser integrado a la OAM, la UIS y el EM. La selección se realizará de conformidad con los principios de transparencia, publicidad, capacidad, y mérito.
- 3.11 Una vez que se hayan constituido la OAM, la UIS y el EM, los integrantes de estas oficinas recibirán una capacitación intensiva y específica, que la EE definirá, de conformidad con los objetivos del programa, durante el primer trimestre de ejecución. Los integrantes de la OAM recibirán en todo caso el curso de Programación Monetaria Financiera que imparte el Fondo Monetario Internacional. La capacitación de los integrantes del EM estará a cargo de la EE. Se espera que estas tres oficinas estén debidamente funcionando a finales del cuarto mes de ejecución.
- 3.12 La EE, con apoyo del ya instalado, capacitado y equipado EM, procederá a diseñar e implantar las Oficinas Financieras y de Personal de la STP, ONAP, ONE, ONAPLAN y la SEEC. De esta manera, se espera ir capacitando a los integrantes del EM y asegurando la transferencia de tecnología de la EE al país.

- 3.13 Paralelamente, la EE, con apoyo del EM y de asistencia técnica, procederá a realizar el resto de las actividades del programa, comprendidas en los subprogramas 3 y 4.
- 3.14 El número total de personal que se contrataría con recursos de este programa sería de 254 según la siguiente distribución estimativa:

Unidad	N° Personal	N° Unidades	Total
Oficinas de Asesores Macroeconómicos (OAM)	16	1	16
Unidad de Información Social (UIS)	14	1	14
Equipo de Mejoramiento (EM)	29	1	29
Oficinas de Personal (OP)	12	5	60
Oficinas Financieras (OF)	12	5	60
Unidades de Tecnologías de la Información (UTI)	15	5	75
Total personal Contratado			254

- 3.15 La financiación de la contratación de estos expertos y del mantenimiento de las oficinas creadas (útiles de oficina y material) se realizaría de la siguiente forma: El Banco financiaría el 95% de los que se realicen durante el primer y segundo semestre de ejecución; el 90% de los que se realicen durante el tercer y cuarto semestre de ejecución, el 80% de los que se realicen durante el quinto y sexto semestre de ejecución; y el 55% de los que se realicen durante el séptimo semestre de ejecución. El 100% de los costos derivados de la contratación de los expertos que se integran a la OAM, la OIS, el EM, las OP, las OF y las UTI, y su mantenimiento, relativos al octavo semestre de ejecución, correrá a cargo de los recursos de la contraparte. El contrato de préstamo contendrá las estipulaciones necesarias para asegurar que el gobierno realiza las asignaciones presupuestarias para financiar el resto de los costos incrementales netos resultantes del programa.
- 3.16 Para profesionalizar y dar permanencia y estabilidad a los 254 empleados públicos que se adscriban a las oficinas que se creen bajo este programa, los consultores contratados serán incorporados al régimen de servicio civil y carrera administrativa antes de que finalice la ejecución del programa, siempre y cuando su desempeño haya sido satisfactorio. A tales efectos, la STP con apoyo de la EE, el EM y asistencia técnica especializada, evaluará al citado personal, a partir del tercer año de ejecución. A los 43 meses de la fecha del primer desembolso, el Organismo Ejecutor presentará al Banco evidencia de que ha incorporado al régimen de servicio civil a personal correspondiente. El financiamiento de los salarios de los consultores que se incorporen al régimen de de servicio civil correrá exclusivamente a cargo de los recursos de la contraparte una vez que hayan sido incorporados a dicho régimen.

1. Aspectos especiales para la ejecución del programa

- 3.17 Subprograma No. 1. Los mecanismos de coordinación macroeconómica y social deberá ser organizados y ágiles, y se espera que se reúnan con una periodicidad preestablecida para tratar temas de carácter estratégico. Para incentivar la participación de los miembros del CCPM y CCPS, con recursos de la contraparte se pagará una dieta de US\$100 por asistencia a las sesiones de los respectivos comités.
- 3.18 El diseño e implantación de la encuesta de caracterización socioeconómica se debe encargar a una empresa consultora con amplia experiencia. Esta empresa deberá capacitar a los integrantes de la UIS en las metodologías de diseño y evaluación de encuestas socioeconómicas.
- 3.19 Subprograma No. 2. Una vez que se hayan definido las nuevas estructuras organizativas, los puestos de trabajo tipo y el dimensionamiento de la plantilla del resto de las dependencias afectadas, la EE, con asistencia técnica, procederá a evaluar, capacitar y reasignar al personal correspondiente, que asciende aproximadamente a unos 1.400 funcionarios.
- 3.20 Subprograma No. 3. El PEGC deberá ser ampliamente discutido a nivel político. Ello, se podría realizar en el seno de la Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado donde están representados un variado y representativo número de actores políticos y sociales, o por otro mecanismo que el organismo ejecutor considere adecuado. A tales efectos, el programa financiaría actividades tales como talleres, seminarios, etc. El PEGC contendrá un plan de divulgación que deberá ser presentado al Banco para su consideración.
- 3.21 Subprograma No. 4. El OCTI es un órgano de naturaleza colegiada donde se discuten y se aprueban las propuestas de políticas en materia de TI y SI. El OCTI sólo precisa el apoyo de un administrativo para manejar la agenda, convocatoria y comunicaciones. Los miembros de la OCTI son los directores de las Unidades de Tecnologías de Información que existen, bajo el nombre de Oficinas Informáticas, en cada Secretaría de Estado. Para incentivar su participación en las sesiones de la OCTI, se pagará a cada uno de los miembros una dieta de US\$100 por asistencia.
- 3.22 El OCTI revisaría las propuestas de políticas de TI y SI que la EE diseñe, y una vez aprobadas, las elevaría al Presidente de la República para su aprobación definitiva y publicación correspondiente.

2. Supervisión, evaluación e informes

- 3.23 La supervisión del programa será llevada a cabo por la Representación del Banco en la República Dominicana, con el apoyo del Equipo de Proyecto, y de los consultores que se contraten para esos fines. En particular, la Representación necesitará contratar

a un experto internacional en planeamiento estratégico por un período de un mes para revisar el borrador de PEGC, y un experto en TI y un experto en organización por 2 semanas ambos.

- 3.24 La STP y el Banco realizarán conjuntamente cuatro evaluaciones del programa. La primera se realizará a los seis meses de haberse iniciado la ejecución para supervisar la creación y funcionamiento de el CCPM, el CCPS, la OAM, la UIS y el EM, y asegurarse de que el gobierno ha realizado las asignaciones presupuestarias para financiar los recursos de contraparte. La segunda se realizará a los 12 meses de ejecución y servirá para realizar los ajustes necesarios para el resto de la ejecución del programa. La tercera se realizará al inicio del tercer año de ejecución para comprobar el avance del proyecto, y para acordar el cronograma de incorporación de los consultores integrantes de las oficinas creadas al régimen de servicio civil y carrera administrativa. La última se realizará antes del último desembolso y servirá para evaluar el impacto del programa y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. En particular, el Banco deberá comprobar si se ha cumplido con el cronograma de incorporación de los consultores integrantes de la OAM, la UIS, el EM, las OP, las OF, y las UTI al régimen de servicio civil.
- 3.25 Para asegurar el éxito de las 4 evaluaciones, la EE realizaría, durante el primer semestre de ejecución, el ajuste de los indicadores incluidos en los marcos lógicos del programa y el desarrollo de estándares de desempeño. Quince días antes de cada evaluación conjunta, el Organismo Ejecutor remitirá al Banco informes de progreso del programa, que serán elaborados con apoyo de la EE. El informe de progreso para la última evaluación deberá además incluir un estudio comparado sobre el tratamiento de la mujer en el sector público, y cual ha sido el impacto del programa al respecto.
3. Contratación de servicios de consultoría, adquisición de bienes y construcción de obras civiles

- 3.26 El programa financiará asistencia técnica y servicios de consultoría para realizar estudios, diseños de capacitación, preparación de materiales, desarrollo de aplicaciones informáticas, campañas de comunicación, supervisión, asistencia facultativa, adquisición de bienes, obras civiles y otras actividades de apoyo al programa. Para la contratación de servicios de consultoría financiados con recursos del préstamo, se aplicarán los procedimientos vigentes del Banco. Se empleará el sistema de Concurso Público Internacional (CPI) para aquellos contratos de firmas consultoras por un valor equivalente o superior a US\$200.000. Las normas de Licitación Pública Internacional (LPI) aplicarán para la compra de bienes por un valor igual o superior a US\$250.000. La contratación de servicios de consultoría y la adquisición de bienes por cantidades inferiores a las citadas se regirán por lo establecido en el Anexo D del contrato de préstamo.

- 3.27 Se utilizará el procedimiento de Licitación pública internacional para obras cuyo valor sea igual o exceda US\$1.500.000. Sin embargo, las obras civiles contempladas en el programa son sencillas y de bajo costo. La contratación de las obras se regirá por lo establecido en el Anexo D del contrato de préstamo. El plan de adquisiciones se adjunto como Anexo VI.

4. Cronograma de desembolsos

- 3.28 El cronograma tentativo de desembolsos se reproduce en el cuadro siguiente:

	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
BID	7.290.510	5.886.134	5.462.493	2.860.864	21.500.000
Local	333.140	462.921	1.012.068	3.531.871	5.340.000
Total	7.623.650	6.349.055	6.474.560	6.392.735	26.840.000
%	28	24	24	24	100

D. Financiamiento retroactivo

- 3.29 Con cargo a los recursos del financiamiento se podrán financiar retroactivamente los gastos relativos al programa que se realicen durante los 12 meses anteriores a la fecha de aprobación del préstamo, en la medida en que se observen los procedimientos del Banco. En particular, se podrán financiar retroactivamente hasta por un monto máximo de US\$500.000 para cubrir los gastos efectuados por el Gobierno para (i) la contratación de la EE; (ii) la refacción de oficinas para albergar a la OAM, UIS, y el EM; (iii) el diseño definitivo de organización, funcionamiento y régimen interno de los CCPM y CCPS y la OAM y la UIS; (iv) el plan maestro de reformas del sector público.

E. Auditoría externa

- 3.30 Durante el período de ejecución del programa, los estados financieros del mismo deberán ser auditados por una firma de auditores externos que el Banco considere aceptable, de conformidad con las normas del Banco al efecto.

IV. VIABILIDAD E IMPACTOS

A. Viabilidad de Política

- 4.1 Tomando como base los tiempos promedio de ratificación y cumplimiento de condiciones previas, el presente programa comenzaría a ser ejecutado durante los diez últimos meses del período de gobierno de la presente administración. Consecuentemente, la mayor parte de los beneficios de este programa recaerían sobre el próximo gobierno.
- 4.2 Durante la última misión la presente administración ha comunicado al Banco que, aún siendo consciente de este pormenor, el proyecto es de interés nacional y que, por ello, el gobierno actual tiene el mayor interés de iniciar urgentemente su ejecución, dado que cualquier demora perjudicaría al país innecesariamente. En este sentido, el Gobierno ha remitido al Banco una Carta de Política en la que expresa su compromiso con las reformas propuestas por la presente operación. Además, la presente administración opina que sería beneficioso para el proceso de reforma que las acciones en este sentido que se inicien por el actual gobierno sean continuadas por el futuro gobierno. Ello daría mayor estabilidad y continuidad a las reformas iniciadas.
- 4.3 Las acciones del programa que podrían ser ejecutadas por el presente gobierno serían las siguientes:
 - (i) Creación de los Comités de Coordinación de Política Macroeconómica (CCPM) y de Política social (CCPS);
 - (ii) Diseño e implantación parcial de la Oficina de Asesores Macroeconómicos (OAM), de la Unidad de Información Social (UIS) y del Equipo de Mejoramiento (EM);
 - (iii) La implantación de oficinas presupuestarias y de personal modernas en la STP, la ONAPLAN, la ONAP, la ONE, y la SEEC;
 - (iv) Diseño del Registro Nacional de Empleados Públicos;
 - (v) Elaboración de una propuesta para la reordenación de las entidades encargadas del manejo económico;
 - (vi) Elaboración de una propuesta de reordenación y refuncionalización de las secretarías y organismos del sector social; y
 - (vii) Creación del Órgano de Coordinación de Tecnologías de la Información (OCTI).

- 4.4 El futuro gobierno, gracias a la existencia de este andamiaje institucional, estaría en una posición sin precedentes para ejercer sus funciones básicas y continuar con el proceso de reformas.

B. Viabilidad Técnica

- 4.5 El cumplimiento de los objetivos de esta operación depende de que exista: (i) un manejo presupuestario transparente y sujeto a normas claras y conocidas por todos; (ii) recursos de contrapartida suficientes; (iii) un equilibrio presupuestario, al menos, en las entidades afectadas; y (iv) un control sobre el tamaño de la plantilla de personal, al menos, en las entidades afectadas. Para ello, el gobierno se ha comprometido a adoptar las acciones contenidas en la matriz que se incluye en el anexo I. El contrato de préstamo incluirá las estipulaciones necesarias para asegurar su cumplimiento.

C. Viabilidad fiscal

- 4.6 El Aporte local estaría asegurado por el Gobierno (Secretaría de Finanzas) quien haría transferir anualmente, vía presupuesto, a la STP los recursos incrementales para cubrir la contrapartida local requerida.
- 4.7 Dado que se espera que las oficinas creadas con esta operación continúen con sus funciones una vez acabado el programa, el país deberá asumir los costos de financiamiento de las citadas oficinas. Para facilitar la absorción de los costos derivados del financiamiento de las oficinas que se crearían con el programa, se espera que el GRD vaya asumiendo paulatinamente los costos correspondientes a: (i) la contratación de los consultores que se integrarían a la OAM, la UIS, el EM y las UTI (ii) el aumento de los gastos en materiales y suministros, necesarios para mantener un adecuado nivel de operación de las oficinas; (iii) las dietas de asistencia a los distintos comités; y (iv) el costo de los estudios necesarios para que la OAM y la UIS puedan desempeñar sus funciones adecuadamente. En el párrafo 3.15 se detalla la progresividad con que serían asumidos estos costos por el gobierno del país.
- 4.8 Costos recurrentes. Los costos recurrentes del programa corresponderían a los derivados del mantenimiento del equipo informático, y de las obras construidas y rehabilitadas con el programa. Asimismo, habría que añadir los costos relativos a los beneficios laborales. El GDR asumiría la totalidad de los costos a partir del quinto año. Los costos de mantenimiento de las oficinas y los recurrentes serían asumidos por el GRD de la siguiente manera:

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contratación expertos OAM, UIS, EM, OP, OF y UTI	132.458	407.630	952.410	3.452.486	4.726.800
Dietas	14.571	17.143	17.143	17.143	17.143
Estudios			100.000	100.000	100.000
Útiles y Materiales de Oficina	923	3.148	7.515	27.248	38.100
TOTAL COSTOS DE FINANCIAMIENTO DE LAS OFICINAS CREADAS	147.952	427.921	1.077.068	3.686.877	4.882.043
Beneficios laborales	668.757	557.317	531.379	550.910	595.982
Mantenimiento	2.500	5.000	5.400	5.832	6.298
TOTAL COSTOS RECURRENTES	671.257	562.317	536.779	556.742	602.280
TOTAL A SER ASUMIDOS POR EL GOBIERNO	819.209	990.238	1.613.847	4.243.619	5.484.323

4.9 Los costos incrementales previstos para el quinto año, es decir una vez que ya no exista financiamiento del Banco, suponen un 0,8% del presupuesto de la STP asumiendo un incremento presupuestario del 5% anual real. El aumento neto de número de personal es de 254 funcionarios, lo que supone un 0.1% sobre el total de funcionarios. El aumento neto de la nómina salarial mensual es de US\$392.400, lo que supone un 0.55% sobre el total de gastos de personal.

4.10 Conclusión sobre la viabilidad fiscal. Considerando: (i) el poco significado del impacto del préstamo en el presupuesto del estado; (ii) que a Junio de 1998, el incremento de los ingresos en el año y medio anterior había sido de un 46%; (iii) que como resultado de la implantación del proyecto se congelan las plantillas de las entidades afectadas y se reduce el crecimiento de la deuda administrativa; (iv) las perspectivas económicas del país; y (v) el ordenamiento perseguido en las finanzas públicas, se estima que el GRD podrá afrontar los costos recurrentes del programa con facilidad.

D. Impactos sobre la mujer y el medio ambiente

4.11 De conformidad con las directrices del CESI en su reunión 07/98 de 10 de julio de 1998, se han preparado una serie de recomendaciones para asegurar la igualdad de trato por razones de género y de la resolución de conflictos por acoso sexual en el ámbito de la Administración Pública. En particular, el programa impactará positivamente en la igualdad en el acceso de mujeres y hombres a los programas sociales en la medida en que: i) la coordinación de políticas sociales será fortalecida en su capacidad de analizar y planificar con perspectiva de género y ii) la ONAP será fortalecida en su capacidad de implementar una política de igualdad de oportunidades en el sector público. Asimismo, se reflejará este tema en el marco jurídico de la carrera administrativa. En los archivos técnicos del Banco se encuentran estas y otras recomendaciones sobre el tema.

4.12 Asimismo, por recomendación del CESI el Sistema de Información Social que se desarrolle con el programa deberá permitir realizar la "contabilidad verde" y el análisis de impacto de la política social entre hombres y mujeres.

E. Resultados y beneficios

4.13 En el cuadro siguiente se resumen los resultados y beneficios del programa:

RESULTADO	BENEFICIO
1. Creación e implantación de mecanismos de coordinación de políticas macroeconómicas y sociales con sus respectivas oficinas de apoyo.	1. Aumentar la capacidad del gobierno para: (i) Reducir la volatilidad de la tasas de crecimiento, inflación doméstica y tipo de cambio. (ii) Mejorar la distribución del ingreso (iii) Mejorar el nivel y composición del gasto social
2. Creación e implantación del Equipo de Mejoramiento en ONAP	2. Se otorga al Poder Ejecutivo la capacidad suficiente y permanente para poder diseñar e implementar planes de reforma institucional y profesionalización del funcionario público, rompiendo la dependencia de terceros.
3. Implantación de Oficinas de Personal y Financieras modernas en la STP, ONAPLAN, ONAP, ONE y SEEC, y rediseño de sus estructuras y funciones.	3. Se otorga la capacidad suficiente para manejar de forma estable, transparente, eficiente y eficaz los recursos humanos y financieros, como condición necesaria para poder realizar una mejor asignación del gasto. Se fortalecen institucionalmente cinco unidades burocráticas de naturaleza estratégica.
4. Implantación de un Registro Nacional de Empleados Públicos, diseño de un escalafón y sistema de incentivos, formulación del Plan de Desarrollo y Capacitación del personal Público, mejoramiento del régimen jurídico del funcionario, y formulación de una propuesta de reestructuración, reorganización y racionalización del sector público.	4. Crea las condiciones institucionales y de información para poder elaborar un plan de reforma y racionalización de la administración pública viable y ajustado a la realidad dominicana.
5. Elaboración del Plan Estratégico para la Gestión del Cambio	5. Otorga al GRD un plan detallado para proceder a la modernización y reforma del Poder Ejecutivo, lo que facilita su implementación y aumenta su probabilidad de éxito. Una vez implementado el PEGC, se obtendrían eficiencias derivadas de un uso más eficiente del personal, una burocracia mejor dimensionada, y un personal más profesional. El desempeño de las funciones de estabilización, distribución y asignación se vería mejorado como consecuencia de un aparato administrativo más eficaz.
6. Creación de la OCTI, diseño e implantación de la normativa relativa a TI, e implantación de 5 UTI	6. Automatización racional y eficiente de los quehaceres de la burocracia. Mejora de la eficiencia, transparencia, y seguridad de los actos administrativos. Acceso a información pública consolidada.

ACCIONES REQUERIDAS PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA

ACCIONES	OPORTUNIDAD DE CUMPLIMIENTO	FUNDAMENTACION
Condiciones especiales Relativas a la Ejecución del Programa		
1. Ratificación por el Prestatario del contrato de préstamo correspondiente del programa de Administración Financiera Integrada 1093/OC-DR	1. Antes del inicio de la contratación de los consultores que se integrarían en la OAM, la UIS, el EM las OP, las OF y las UTI.	<p>Por un lado, un sistema de administración financiera adecuado genera la información que se requiere para el buen funcionamiento de las diferentes unidades técnicas, OAM, UIS, EM y de las oficinas financieras y de personal de las diferentes dependencias involucradas. Por otro lado, la transparencia asociada a un sistema adecuado de administración financiera elimina los incentivos a no reformar que pueden existir bajo un sistema carente de transparencia.</p> <p>Controlar el crecimiento de la partida de personal y comenzar a racionalizar el recurso humano para facilitar futuras acciones de reforma.</p> <p>En la medida en que las asignaciones presupuestarias fluyan oportunamente a las unidades ejecutoras afectadas se minimizan las posibilidades de que se acumule este tipo de deuda, se quebrante el equilibrio presupuestario y se distorsione la asignación de recursos públicos.</p>
2. Cumplimiento de las Condiciones previas del primer desembolso del programa de administración Financiera Integrada 1093/OC-DR	2. Antes del desembolso de los recursos para financiar el segundo año de dichos gastos	
3. Congelación de la partida de gastos de personal y la plantilla de personal de las entidades que participan en el programa. No quedarán afectadas a esta restricción las contrataciones que se realicen para dichas entidades, conforme lo disponga el PEGC.	3. Antes del inicio de la contratación de los consultores que se integrarían en la OAM, la UIS, y el EM.	
4. El Prestatario se compromete a financiar la contratación de los consultores que se integrarían en la OAM, la UIS, las OP, y las OF, el EM y las cinco UTI, y los costos de funcionamiento de las citadas oficinas, según se especifica en el párrafo 3.15 del documento.	4. Cada año de conformidad con los porcentajes acordados con el Banco.	
5. El Prestatario se compromete a asignar suficientes recursos para garantizar la financiación de los gastos recurrentes.	5. Al inicio de cada año de ejecución del programa.	
Condiciones Especiales Relativas a la Ejecución del Subprograma N° 1		
6. El Decreto constitutivo de la OAM debará establecer que las estimaciones de ingresos realizados por la OAM deberán estar fundamentadas y deberán remitirse al Congreso conjuntamente con el proyecto de ley de presupuestos.	6. Promulgación del decreto constitutivo de la OAM.	<p>Eliminar incentivos a la subestimación de ingresos para inflar el tamaño de la cuenta 1401. Esta condición reduce la discrecionalidad presupuestaria y aumenta el grado de transparencia.</p> <p>Estos son mecanismos que establecen responsabilidades e incentivos para que el CCPM y la OAM no subestimen los recursos fiscales como forma de incrementar la discrecionalidad presupuestaria.</p>
7. El Prestatario presentará al Banco conjuntamente con la solicitud de no objeción a la contratación del Coordinador de la OAM, el modelo de contrato que se utilizará para dicha contratación, el cual vinculará la permanencia en dicho cargo con el grado de eficiencia y eficacia de la OAM en el desempeño de sus objetivos.	7. Presentación de solicitud de no objeción del Banco a la contratación del Coordinador de la OAM.	

Marco Lógico N° 1: Fortalecimiento de la Capacidad de Formular y Coordinar Políticas Económicas y Sociales

Objetivo	Indicadores	Medios	Fin
Apoyar la capacidad del Gobierno para mantener el equilibrio macroeconómico y desarrollar políticas eficaces y eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en la volatilidad de las tasas de crecimiento, inflación, inversión doméstica y tipo real de cambio Reducción 10% en la discrecionalidad presupuestaria Mejora de la distribución del Ingreso (Coeficiente Gini) Reducción de los gastos corrientes en un 15% en dos años 	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas del Sistema de información Económica 	<ul style="list-style-type: none"> Debilitamiento del Compromiso político Graves desequilibrios fiscales
POSITIVO: Crear sendos comités de coordinación de políticas macroeconómicas y sociales y fortalecer sus recursos de apoyo técnico.	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones sobre política económica se adoptan de manera coordinada e informada por un equipo de expertos e información técnica precisa y puntual 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de seguimiento Informes de los consultores Informes de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la aprobación de las normas por el Poder Ejecutivo Debilidad financiera
<p>POSITIVO:</p> <p><u>Mecanismo de Coordinación Macroeconómica</u></p> <p>Creación y Reglamentación del Comité de Coordinación de Política Macroeconómica (CCPM).</p> <p>Creación e Implantación de la Oficina de Asesores Macroeconómicos (OAM).</p> <p><u>Mecanismo de Coordinación de Políticas Sociales</u></p> <p>Creación y Reglamentación del Comité de Coordinación de Políticas Sociales (CCPS).</p> <p>Fortalecimiento de ONAPLAN como órgano de apoyo técnico del CCPS.</p> <p>Realización de una Encuesta de caracterización socioeconómica.</p> <p>Realización de estudios de evaluación ex-post de 5 proyectos sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Decretos de creación CCPM , CCPS OAM y UIS publicados (mes 3°) OAM y UIS dotadas de personal y debidamente equipadas (mes 5°) Sistema de Información Económica funcionando (mes 5°) Doce estudios de naturaleza económica realizados durante dos años Encuesta de caracterización socioeconómica realizada (mes 5°) Cinco estudios de evaluación ex-post de proyectos sociales realizadso durante dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> Gaceta Oficial Informes de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de las normas en tiempo y forma.

Marco Lógico N° 2: Fortalecimiento de la Capacidad Básica para la gestión Estratégica, Operativa y -Financiera de la Administración Pública.

Objetivo	Actividades	Indicadores de Verificación	Riesgos
Dotar al Gobierno de la capacidad básica para diseñar procesos de reforma institucional y administrar recursos humanos y financieros de forma transparente, eficiente y eficaz..	<ul style="list-style-type: none"> • Al mes 28° de ejecución el gobierno producirá un Plan Integral Estratégico de Reforma de la Administración Pública detallado y fundamentado. • El gobierno cuenta con personal suficiente y adecuado para realizar o dirigir cualquier tipo de reforma institucional de conformidad con parámetros modernos. • Transparencia: <ul style="list-style-type: none"> • 100% de las actividades financieras realizadas por la STP, ONE, ONAPLAN, ONAP y SEEC de conformidad con normas claras y transparentes conocidas por todos. • 100% de las contrataciones de personal realizadas por la STP, ONE, ONAPLAN, ONAP y SEEC realizadas de conformidad con el principio de mérito al finalizar el programa. • Eficiencia <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la productividad del personal de las Oficinas Financieras y de Personal en un 60% al finalizar el programa. • Eficacia <ul style="list-style-type: none"> • 100% del personal de las dependencias afectadas asignado a puestos de trabajo concordes con sus cualificaciones (mes 12°) • Las cinco dependencias afectadas organizadas de conformidad con los principios de racionalidad y funcionalidad. (mes 12°) • Las cinco dependencias capaces de producir estados financieros actualizados en 24 horas. (mes 12°) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación y final • Informes de la EE • Informes del RNSP 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilitamiento del compromiso político. • Graves desequilibrios fiscales
ADICIONAL: Crear un Equipo de Mejoramiento para el diseño de las reformas institucionales y fortalecer la	<ul style="list-style-type: none"> • Una masa critica de técnicos de primer nivel debidamente organizados, 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento • Informes de los consultores 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en la aprobación de las normas por el Poder Ejecutivo

<p>dad institucional básica de la STP, ONAP, ONAPLAN, ONE, y SAP.</p>	<p>remunerados y formados con capacidad para conducir los procesos de reforma institucional de la administración pública a partir del 4° mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cinco dependencias que desempeñan funciones estratégicas (o de apoyo estratégico) del estado debidamente organizadas y con capacidad de administrar adecuadamente sus recursos estratégicos (financieros y humanos) al 12° mes. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> Debilitamiento de la voluntad política del gobierno Debilidad financiera
<p>PONENTES: Creación e implantación del Equipo de Mejoramiento (EM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Publicación del Decreto Presidencial del EM (mes 3°) 29 integrantes del EM capacitados (mes 4°) EM instalado, equipado, amueblado, y funcionando (mes 4°) 	<ul style="list-style-type: none"> Gaceta Oficial Diplomas acreditativos de las actividades de capacitación Informes de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de las normas en tiempo y forma
<p>Diseño e Implantación de las Oficinas Financieras y Oficinas de Personal en la STP, ONAP, ONAPLAN, ONE, y SAP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 120 personas seleccionadas y capacitadas en Administración Financiera y Administración de Personal (mes 5°) Sistema Funcional de Gerenciamiento de Recursos Humanos implantado (mes 3°) 5 Oficinas Financieras y 5 Oficinas de Personal instalado en la STP, ONAP, ONAPLAN, ONE y SAP con dotación de personal (mes 3°) 	<ul style="list-style-type: none"> Diplomas acreditativos de las actividades de capacitación Informes de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> Idem punto anterior
<p>Reestructuración organizativa y profesionalización de la STP, ONAP, ONAPLAN, ONE, y SAP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Publicación del Decreto Presidencial de las nuevas estructuras en la STP, ONAP, ONAPLAN, ONE y SAP (mes 12°) 1400 personas capacitadas en sus nuevas funciones de conformidad con el Plan de Capacitación Realizado (mes 12°-14°) Publicación del Decreto Presidencial que Incorpora a la Carrera Administrativa al Personal de la UAM, UIS, y las Oficinas Financieras y de Personal (mes 36°) 	<ul style="list-style-type: none"> Gaceta Oficial Diplomas acreditativos de las actividades de capacitación Informes de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> Idem punto anterior

Marco Lógico N° 3: Formulación de un Plan para la Gestión del Cambio (PEGC)

Objetivo	Indicadores	Medios	Riesgos
Dotar al gobierno de un plan estratégico y de las condiciones institucionales básicas para poder proceder a la reestructuración, racionalización, organización, funcionamiento, régimen interno y profesionalización de la Administración Pública dominicana.	<ul style="list-style-type: none"> • 50% como mínimo, de funcionarios civiles de la Administración Pública encuadrados en el régimen de carrera basado en el mérito, la evaluación del desempeño y la capacitación, a los dos años de finalizar el Programa. • 80% de funcionarios de nuevo ingreso seleccionados por procedimientos basados en la idoneidad, transparencia e igualdad de oportunidades, al finalizar el Programa. • 70% de funcionarios y profesionales remunerados parcialmente sobre la base de resultados del desempeño, al finalizar el programa. • 30% como mínimo de autoridades actualmente de libre nombramiento (Directores) encuadrados en el régimen de carrera al finalizar el programa. • 15% de reducción en la plantilla total a los dos años de iniciado el programa. • Existencia de un núcleo crítico de funcionarios altamente capacitados para conducir procesos de desarrollo institucional de excelencia a los cuatro meses de iniciado el programa. • Existencia de un núcleo crítico de funcionarios altamente capacitados en materia de administración financiera y de personal en departamentos que desempeñan funciones estratégicas para asegurar su adecuado funcionamiento y eficacia. • Menos del 10% de personal removido sin causa justificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes censales y del Registro Nacional de Servidores Públicos (RNSP). • Informes de Evaluación. • Informes de resultados de las evaluaciones de desempeño, actividades de capacitación, etc. • Convocatorias para la cobertura de vacantes. • Causas judiciales o reclamos administrativos por separación del servicio sin causa justificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilitamiento del compromiso político con el Programa. • Graves desequilibrios fiscales
OBJETIVO: Formular un Plan Estratégico para la	<ul style="list-style-type: none"> • RNSP funcionando a partir del 4° mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en la aprobación de la

<p>del Cambio y crear las condiciones institucionales para poder formularlo y ejecutarlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 254 funcionarios de dependencias del estado que desempeñan funciones estratégicas seleccionados con base en los principios de mérito, capacidad, igualdad y publicidad incorporados al régimen de servicio civil y carrera administrativa y debidamente capacitados (16 OAM, 14 UIS, 29 EM, 60 OF, y 60 OP (mes 17°-20°) • Plan de fortalecimiento del INAP aprobado en el mes 12° • Existencia de un plan estratégico específico para la reforma de la administración pública (PEGC) aprobado (mes 28°) y divulgado mes 30°) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del RNSP • Informes de gestión de los Sistemas de Selección y evaluación de desempeño. • Diplomas acreditativos de la aprobación de actividades de capacitación. • Informes de los consultores 	<p>normas por el Poder Ejecutivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilitamiento de la voluntad política del Gobierno. • Debilidad financiera.
<p>PONENTES: Diseño e implantación del Registro Nacional de Servidores Públicos (RNSP).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del Decreto Presidencial que crea el RNSP (mes 3°) • 136 funcionarios capacitados en el uso del RNSP 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaceta Oficial • Informes. • Diplomas acreditativos de las actividades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de las normas en tier y forma.
<p>Definición del escalafón básico, el sistema retributivo y de incentivos, y el procedimiento de incorporación al régimen de carrera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del Decreto Presidencial que crea el Escalafón Básico de la Administración Pública (mes 17°) • Publicación del Decreto Presidencial que crea el Régimen Retributivo y el Sistemas de Incentivos (mes 17°) • Publicación del Decreto Presidencial que aprueba el Procedimiento de Incorporación al Régimen de Carrera (mes 17°) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaceta Oficial • Informes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem punto anterior.
<p>Plan de desarrollo de Capacitación de Personal y de Fortalecimiento del INAP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo de Capacitación de personal y Fortalecimiento del INAP aprobado por decreto (mes 12°) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaceta Oficial • Informes de la EE. • Documento del PDC y F del INAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem punto anterior
<p>Actualización y mejora del régimen de servicio civil y carrera administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteproyecto de ley para la actualización del régimen servicio civil y de carrera administrativa aprobado por el ejecutivo y presentado al legislativo (mes 20°) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de la EE. • Documento del Anteproyecto. • Registro de entrada del Poder Legislativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem punto anterior
<p>Diseño y divulgación del PEGC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PEGC aprobado por decreto (mes 27°) • PEGC conocido por los interesados (mes 30°) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaceta Oficial • Informe de la EE. • Documento del PEGC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem punto anterior

Marco Lógico N° 4: Fortalecimiento Institucional en el Ámbito de los Sistemas y Tecnologías de la Información.

Objetivo	Medios	Indicadores	Impactos
Dotar al gobierno de una institucionalidad y/o coordinadora, políticas modernas en el ámbito de tecnología de la información para poder mejorar la transparencia, eficiencia y eficacia de la gestión pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia: <ul style="list-style-type: none"> • 100% de las adquisiciones realizadas por la STP, ONE, ONAPLAN, ONAP y SEEC mediante expedientes administrativos informatizados en dos años • 100% de las contrataciones de personal realizadas por la STP, ONE, ONAPLAN, ONAP y SEEC informatizados en dos años • Accesibilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de certificados en menos de dos días, al finalizar el programa • Acceso por internet a estadísticas oficiales al finalizar el programa • Seguridad <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar al 100% la seguridad, confidencialidad y perdurabilidad de todos los registros de personal al finalizar el programa. • Pago de nóminas salariales vía electrónica sin necesidad de tener que transportar los cheques por carretera. • Integridad <ul style="list-style-type: none"> • Aplicaciones informáticas integrada por una red de comunicaciones que permita el cotejo de la información y la coherencia de la misma, especialmente entre la información financiera y de personal, al finalizar el programa. • Eficiencia <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la productividad del personal de las Oficinas Financieras y de Personal en un 60% al finalizar el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento • Informes de la OCTI y de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilitamiento del compromiso político con el Programa. • Graves desequilibrios fiscales
POSITIVO: Fortalecer institucionalmente al Poder Ejecutivo en el ámbito de los Sistemas y Tecnologías de la Información. (SI y TI)	<ul style="list-style-type: none"> • El Organo Coordinador de Tecnologías de la Información funcionando regularmente. • Políticas adecuadas sobre tecnologías y sistemas de información aprobadas y reglamentadas debidamente. • Existencia de estándares para el diseño de aplicaciones informáticas y adquisición de "hardware". • Las UTI de STP, ONE, ONAPLAN, ONAP y SEEC instaladas con capacidad suficiente para apoyar el desempeño de las funciones estratégicas de las citadas organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento • Informes de la OCTI y de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en la aprobación de las normas por el Poder Ejecutivo.

PONENTES: Diseño e implantación del Organismo Coordinador de Tecnologías de la Información (OCTI).	<ul style="list-style-type: none"> Decreto Presidencial constitutivo de la OCTI publicado (mes 3°) 	<ul style="list-style-type: none"> Gaceta Oficial Informes de la EE 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de las normas en tier y forma.
Diseño de políticas y estándares para los TI y SI	<ul style="list-style-type: none"> Decreto de Políticas de Sistemas y Tecnologías de la Información en el Ámbito de la Administración del Estado publicado (mes 8°) Decreto sobre Criterios de Definición, diseño y dimesionamiento de estructuras organizativas de TI y SI publicado (mes 9°) Catálogo de Puestos de Trabajo de TI y SI publicado (mes 9°) Relación de Puestos de Trabajo de TI y SI para STP, SEEC, ONE, ONAP y ONAPLAN publicada (mes 10°) Decreto sobre Orientaciones de Selección de Personal de Servicio Civil en la especialidad de TI y SI publicado (mes 10°) Temario Cursos de Formación de TI y SI para profesionales y directivos publicado en la Gaceta Oficial y periódicos de alta divulgación (mes 13°) Manual de Planificación de TI y SI aprobado (mes 15°) Plan Estratégico de TI y SI para las dos secretarías de estado afectadas aprobado (mes 18) Plan de Necesidades y Suministros de TI y SI para las dependencias afectadas aprobado (mes 18°) 		<ul style="list-style-type: none"> Idem punto anterior
Implantación de cinco Unidades de Tecnologías de la Información (UTI) en dependencias estratégicas del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> 5 UTI funcionando en STP, SEEC, ONAPLAN, ONAP, ONE (mes 14°) 75 funcionarios expertos en tecnologías de la información debidamente capacitados, remunerados , organizados y equipados (mes 14°) 		<ul style="list-style-type: none"> Debilitamiento de la voluntad pol del gobierno

CRONOGRAMA DE ADQUISICIONES

Principales Adquisiciones del Proyecto	Financiamiento BID	Método	Precalificación (Sí/No)	Fecha Aproximada
Consultoría				
1. Contratación de la Empresa Especializada para apoyar la Ejecución del programa	2.578.700	CPI	Sí	Antes del primer desembolso
2. Contratación de Empresa Experta en Selección de Personal	37.950	Anexo D	Sí	Primer Trimestre
3. Contratación de Empresa Experta en Encuestas de Caracterización Socioeconómica	200.000	CPI	Sí	Primer Trimestre
4. Contratación empresas expertas en realización de estudios de Evaluación Ex-post de programas sociales (cinco contratos de US\$50.000 cada uno)	250.000	Anexo D	Sí	Primer Semestre (los estudios se realizarían en un plazo de tres años)
5. Contratación Empresa Experta en capacitación	420.000	CPI	Sí	Tercer Semestre
6. Contratación Empresa Experta en Evaluación de desempeño de funcionarios	120.000	Anexo D	Sí	Tercer Semestre
Adquisición de Bienes				
7. Adquisición de Mobiliario	63.250	Anexo D	No	Primer Semestre
8. Adquisición de útiles de oficina	37.950	Anexo D	No	Primer Semestre
9. Adquisición de Equipo Informático	759.000	LPI	No	Primer Trimestre
Obras				
10. Contratación Empresa Constructora para remodelación de oficinas	126.500	Anexo D	No	Primer Semestre

CPI: Concurso Público Internacional

LPI: Licitación Pública Internacional

Anexo D: Anexo D del Contrato de préstamo que incluye los procedimientos del Banco para adquisición y contratación por montos inferiores a los montos límite sobre los cuales se requiere licitación o concurso público internacional (US\$250.000 para adquisición de bienes, US\$200.000 para la contratación de firmas y US\$1.500.00 para la construcción de obras)

RGII-DR073P
DR-0073
Original: español

PROYECTO DE RESOLUCION

REPUBLICA DOMINICANA. PRESTAMO ____/OC-DR A LA REPUBLICA DOMINICANA

(Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Dominicana como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo. Dicho Financiamiento será por una suma hasta de US\$21.500.000, que formen parte de los recursos de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los "Plazos y Condiciones Financieras" y a las "Condiciones Contractuales Especiales" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.

PROYECTO DE RESOLUCION

REPUBLICA DOMINICANA. PAGO PARCIAL DE INTERESES DEL
PRESTAMO No. ____/OC-DR A LA REPUBLICA DOMINICANA

(Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su carácter de administrador de la Cuenta de la Facilidad de Financiamiento Intermedio, en adelante la "cuenta", proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Dominicana, como Prestatario, y a adoptar las demás medidas pertinentes para utilizar recursos de la cuenta con el objeto de pagar una parte de los intereses adeudados por el Prestatario sobre los saldos deudores hasta US\$12.500.000 del préstamo autorizado mediante la Resolución DE / , siguiendo las políticas del Banco sobre la materia, en especial las indicadas en el Documento FN-263-2, aprobado por el Directorio Ejecutivo el 21 de diciembre de 1983, y sus modificaciones.