

## Documento de Cooperación Técnica

### I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	REPUBLICA DOMINICANA
▪ Nombre de la CT:	Apoyo a la Consolidación del Conocimiento y Generación de Insumos para el Fortalecimiento del Servicio Civil en la República Dominicana
▪ Número de CT:	DR-T1202
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Vieyra, Juan Cruz (IFD/ICS) Líder del Equipo; Lafuente, Mariano (IFD/ICS) Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto; Del Hoyo, Sebastian (IFD/ICS); Kirkagacli, Romina Emanuela (VPC/FMP); Landazuri-Levey, Maria C. (LEG/SGO); Manzur Madariaga, Michelle (IFD/ICS); Mosqueira Medina, Edgardo (IFD/ICS); Rojas Gonzalez, Sonia Amalia (IFD/ICS); Roque Burgos, Jan Carlo (CID/CDR); Roseth, Benjamin David (IFD/ICS); Salabie, Denise Ann (VPC/FMP); Villanueva, Maria Teresa (SCL/GDI)
▪ Taxonomía:	Apoyo Operativo
▪ Operación a la que la CT apoyará:	DR-L1142. Programa de Fortalecimiento de Gestión del Servicio Civil de la República Dominicana.
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	26 Feb 2021.
▪ Beneficiario:	República Dominicana
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones(INS)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$150,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	24 meses
▪ Fecha de inicio requerido:	Junio de 2021
▪ Tipos de consultores:	Consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	IFD/ICS-División de Innovación para Servir al Ciudadano
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	CID/CDR-Rep República Dominicana
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	S
▪ CT incluida en CPD (s/n):	S
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Productividad e innovación; Capacidad institucional y estado de derecho; Igualdad de género

### II. Descripción del Préstamo/Garantía Asociado

- 2.1 El Programa de Fortalecimiento de Gestión del Servicio Civil de la República Dominicana (DR-L1142), registrado por un monto de endeudamiento de US\$30 millones, tiene por objetivo mejorar la eficiencia y el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el servicio civil con el fin de atraer y retener talento humano que contribuya a consolidar una administración pública más efectiva, eficiente y transparente, a través de los siguientes componentes: (i) fortalecimiento de la GRH; (ii) optimización de la infraestructura y soluciones tecnológicas del Ministerio de Administración Pública (MAP); y (iii) fortalecimiento de las capacidades del servicio civil para adaptarse a la transformación digital.

### III. Objetivos y Justificación de la CT

- 3.1 La GRH en República Dominicana enfrenta varios desafíos:

- 3.2 **Baja capacidad institucional en GRH.** Existe una limitada capacidad del MAP para planificar, asegurar controles y el efectivo cumplimiento de las distintas normativas, y en las Unidades de Recursos Humanos para implementar las políticas de GRH. Estas debilidades se dan en las siguientes áreas: (i) planificación y gestión de dotaciones; (ii) gestión de salarios, reflejado en altas dispersiones dentro de los grupos ocupacionales; (iii) gestión de concursos externos basados en mérito; y (iv) transparencia y rendición de cuentas en lo que respecta a remuneraciones y sistemas de concursos.
- 3.3 **Debilidades en la aplicación de nuevas tecnologías en el ciclo de GRH.** Existen los siguientes desafíos: (i) multiplicidad de sistemas de información y aplicaciones bajo tecnologías no interconectadas; (ii) aplicaciones básicas con tecnología obsoleta, lo cual dificulta su sostenibilidad y soporte a mediano plazo; (iii) limitaciones en el modelo de datos, planificación estratégica en infraestructura tecnológica, e intercambio de información; y (iv) deficiencias en la calidad de los datos, especialmente en el Sistema de Administración de Servidores Públicos.
- 3.4 **Limitadas capacidades de la función pública para adaptarse a la transformación digital.** Existen los siguientes desafíos: (i) limitaciones normativas y operacionales de teletrabajo; (ii) perfiles de puestos y remuneración inadecuados para captar profesionales con habilidades digitales; y (iii) inadecuada planificación para la adaptación de la fuerza laboral existente a la transformación digital.
- 3.5 Durante el período de 2014-2019, el número de empleados dentro del servicio civil reflejó un crecimiento anual promedio cercano al 10%, representando en 2018 el 15% del empleo total frente al 12% del promedio regional<sup>1</sup>. Este crecimiento contribuyó a un incremento de la masa salarial que pasó de 4,4% en 2014 a 5,2% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2018 (manteniéndose cercano al 28% del gasto total). Este mayor gasto en recursos humanos estuvo enfocado mayoritariamente en empleados administrativos<sup>2</sup> y no se tradujo proporcionalmente en mejores servicios públicos<sup>3</sup>.
- 3.6 Desde el año 2008 en adelante se han realizado diversos ajustes normativos y reglamentaciones para fortalecer las políticas y prácticas de empleo público y salarios<sup>4</sup>. Actualmente se está avanzando en la creación de herramientas que permitan avanzar en la gestión competencias, concursabilidad, evaluación del desempeño, gestión de relaciones laborales, cargos directivos y áreas estratégicas<sup>5</sup>.
- 3.7 La implementación de estas normativas y reglamentaciones requiere básicamente de tres aspectos: (i) voluntad política por parte del órgano rector de recursos humanos (ii) apoyo financiero para la implementación de mecanismos y herramientas de gestión que permitan el fortalecimiento de los recursos humanos; y (iii) apoyo técnico para identificar mejores prácticas.
- 3.8 En cuanto a la voluntad política del gobierno, la agenda legislativa y regulatoria impulsada por el MAP da cuenta de este compromiso de avanzar en el fortalecimiento

---

<sup>1</sup> [OECD \(2020\)](#).

<sup>2</sup> [BID \(2020\)](#).

<sup>3</sup> [CREES \(2017\)](#).

<sup>4</sup> Entre otros cabe mencionar la Ley de la Función Pública 41/08; Constitución Nacional de la República en 2010 establece el artículo 138 donde se introducen Principios de la Administración Pública; Ley 105/2013 por la que se establece la Regulación Salarial del Estado Dominicano; Decreto 251/15 a partir del cual se establece el Reclutamiento y Selección de Personal en la Administración Pública.

<sup>5</sup> [BID \(2020\)](#).

del servicio civil. En lo que refiere al apoyo financiero para la implementación de estas reformas, el mismo está previsto en el programa de préstamo antes mencionado. En cuanto al apoyo técnico, un primer paso fue la realización del Diagnóstico Institucional del Servicio Civil de República Dominicana 2019, con el apoyo del BID<sup>6</sup>. Sin embargo, es necesario seguir profundizando el conocimiento y la identificación de mejores prácticas, para lo cual se ha elaborado esta Cooperación Técnica (CT).

- 3.9 El objetivo de la presente CT es contribuir a mejorar la eficiencia y el desarrollo de la GRH en el servicio civil de la República Dominicana mediante la consolidación de conocimiento y generación de insumos técnicos. Particularmente se prestará apoyo técnico al MAP, como ente rector de la GRH en el sector público dominicano.
- 3.10 Esta CT propuesta contribuirá al diseño e inicio de la implementación de las actividades más urgentes contempladas bajo el proyecto DR-L1142. En particular, la CT proveerá insumos técnicos para la preparación de diagnósticos, identificación y planificación de mejoras, que serán una pieza fundamental para orientar el fortalecimiento del servicio civil en el país de acuerdo a mejores prácticas.
- 3.11 **Alineación estratégica.** Esta CT es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional 2020-2023 (AB-3190-2) y se alinea estratégicamente con las áreas transversales de: (i) Capacidad Institucional y Estado de Derecho, al contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión estratégica del gobierno; (ii) Igualdad de Género, mediante la integración de una mirada de género a los esfuerzos de fortalecimiento del servicio civil; y (iii) Productividad e Innovación, por medio del fortalecimiento de las TIC en el MAP. Adicionalmente, se alinea con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), que resalta el rol de la capacidad institucional en la prestación de servicios, centrando el apoyo en áreas como la mejora de la gestión del talento humano y el uso de TI (5,29), y con los objetivos del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones financiado con Capital Ordinario (INS) (GN-2819-1) de fortalecer la arquitectura institucional de las entidades del sector público de la región y de atender los retos de la revolución digital. El proyecto está alineado, además, con la Estrategia País del Grupo BID con República Dominicana 2017-2020 (GN-2908), en especial con los retos de fortalecer la gestión pública, las instituciones y la transparencia, como así también a apoyar los resultados esperados de mejorar la preparación para el adecuado uso de la infraestructura tecnológica y el contenido digital, aumentar la adecuación de habilidades a las demandas de mercado laboral e incrementar la participación de las mujeres. Adicionalmente, la CT es consistente con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030), específicamente en su objetivo 1.1.1 que resalta la necesidad de lograr una “Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados al servicio del ciudadano”. Asimismo, se alinea con el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del MAP, especialmente con su eje estratégico de fortalecimiento institucional, y el objetivo de “asegurar la calidad y efectividad de los servicios del MAP, mediante la implementación y/o fortalecimiento de un conjunto de estrategias de gestión y desarrollo institucional”, y las estrategias derivadas de “Fortalecimiento del Desarrollo Institucional del MAP” y de “Fortalecer la Infraestructura Tecnológica y Sistemas Informáticos”.

#### IV. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

---

<sup>6</sup> [BID \(2020\)](#).

- 4.1 **Componente 1. Gobierno de tecnología, datos e información (US\$50.000).** El objetivo de este componente es apoyar al MAP como rector de la GRH en el sector público dominicano basado en buenas prácticas y herramientas para: (i) definición de gobierno de TICs y datos; (ii) definición de lineamientos para los modelos de datos, sistemas de información; (iii) definición de políticas para desarrollo de capacidades analíticas; (iv) lineamientos para intercambio de información; y (v) recomendaciones técnicas para el alistamiento técnico del programa. La CT cumplirá estas actividades a partir de la redacción técnica de borradores de Términos de Referencia y pliegos de condiciones para contrataciones internacionales en el área tecnológica que requieran un alto *expertise* técnico. Estas actividades ayudarán a preparar el cumplimiento de condiciones que permitan una ejecución eficiente del programa.
- 4.2 **Componente 2. Gestión de recursos humanos (US\$40.000).** El objetivo de este componente es apoyar al MAP y otras entidades del sector público de República Dominicana en la identificación de buenas prácticas y herramientas para impulsar el diseño e implementación de planes de acción en los siguientes temas: (i) revisiones funcionales; (ii) ejercicios de determinación de dotaciones óptimas; (iii) auditorías de nómina; (iv) equidad de género. La CT cumplirá estas actividades a partir de la redacción técnica de borradores de Términos de Referencia para actividades prioritarias.
- 4.3 **Componente 3. Gestión del cambio (US\$60.000).** El objetivo de este componente es apoyar al MAP y otras entidades del sector público<sup>7</sup> de República Dominicana en la generación de insumos técnicos<sup>8</sup> que permitan identificar y mitigar posibles barreras que obstaculicen la implementación de mejoras en el servicio civil. Especialmente se apoyará al MAP en la realización de talleres y capacitaciones, así como materiales de comunicación ayuden a preparar las bases para la creación de una estrategia de gestión de cambio y que otorguen insumos para la asimilación de nuevos procedimientos y metodologías de gestión identificados en el programa, así como los cambios realizados en materia de tecnología y gestión de la información.
- 4.4 **Resultados esperados.** El principal resultado esperado de esta CT es el fortalecimiento de la capacidad institucional del MAP en la gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones, GRH y gestión del cambio. El equipo de proyecto realizará reuniones de seguimiento a la CT cada tres meses, actualizará los avances en la Matriz de Resultados, al menos anualmente, en el marco del ejercicio de reporte institucional del Banco, y proveerá información adicional actualizada a la Secretaría Técnica del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS) del Banco, a su solicitud, incluyendo los productos de la CT.
- 4.5 **Presupuesto.** El presupuesto total de la CT es de US\$150.000 y será financiado por el Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS) del BID.

#### Presupuesto Indicativo

---

<sup>7</sup> La gestión del cambio no solamente involucrará al MAP sino a otras entidades con las que el MAP colabora frecuentemente en la gestión de recursos humanos, particularmente las que se rigen bajo la Ley de la Función Pública 41-08.

<sup>8</sup> Estos insumos pueden incluir, por ejemplo, la realización de Términos de Referencia para la realización de actividades en los tres componentes de la operación, así como insumos técnicos que permitan una buena planificación durante la ejecución del proyecto.

Actividad / Componente	Descripción	BID/Financiamiento por Fondo	Financiamiento Total
Componente 1	Gobierno de tecnología, datos e información.	US\$50.000	US\$50.000
Componente 2	Gestión de recursos humanos	US\$40.000	US\$40.000
Componente 3	Gestión del cambio	US\$60.000	US\$60.000
<b>Total</b>		<b>US\$150.000</b>	<b>US\$150.000</b>

## V. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 5.1 A solicitud del beneficiario, el Banco, a través de la División de Innovación para Servir al Ciudadano (IFD/ICS), será el ejecutor de la CT. La ejecución por parte del Banco se justifica para asegurar el logro de los objetivos de la CT según el cronograma de la preparación del préstamo asociado. La ejecución a cargo del Banco permitirá que ésta sea más dinámica y oportuna en correspondencia con el calendario del proyecto mismo y los tiempos administrativos a los que se ven sujetas las contrataciones en el MAP. Adicionalmente la ejecución por parte del Banco se justifica en el alto contenido técnico que presentan las actividades. En este punto la ejecución del Banco permitirá la rápida puesta en práctica de consultores que han tenido una experiencia exitosa en el tema en otros países. El Banco será responsable de la adquisición de servicios de consultoría y no consultoría, de acuerdo con las políticas y procedimientos aplicables.
- 5.2 El Banco coordinará con el MAP los aspectos técnicos de la CT. El instrumento central para la coordinación de las partes será el Documento de CT con su detalle de actividades esperadas y los borradores de Términos de Referencia para cada una, y el Plan de Adquisiciones, definidos conjuntamente entre el Banco y el MAP.
- 5.3 El Jefe de Equipo del Banco, basado en Santo Domingo, República Dominicana, estará a cargo de la ejecución y supervisión de las actividades de la CT y coordinará las actividades con el punto focal designado por el MAP. No se contemplan costos de supervisión adicionales.
- 5.4 Para la selección de consultores individuales regirán los procedimientos de Recursos Humanos (AM-650). En el caso de contratos por servicios distintos a consultoría, se aplicarán los procedimientos y la Política de Adquisiciones Institucionales (GN-2303-28). La contratación directa incluida en el Plan de Adquisiciones se ampara en el párrafo 4.13(b) de dicha política, de asignaciones menores según lo definido en las directrices operativas.

## VI. Riesgos importantes

- 6.1 Los principales riesgos de esta CT son los siguientes: (i) resistencia de funcionarios públicos y/o actores políticos que pudiesen percibir que serán afectados por el programa; (ii) la potencial falta de interoperabilidad tecnológica con otros sistemas del MAP siendo reformados; y (iii) posible falta de apropiación por el MAP de los resultados de los estudios.
- 6.2 Para mitigar estos riesgos se han previsto las siguientes acciones: (i) realizar reuniones de seguimiento y coordinación y capacitaciones continuas que fundamenten la necesidad de este programa y revisar la experiencia regional en cuanto a la implementación bajo circunstancias similares; (ii) revisar de manera

constante los avances asociados al plan de mejora de soluciones tecnológicas con los equipos del MAP y del BID a cargo del proyecto; y (iii) realizar talleres y reuniones periódicas con diversos actores del MAP para facilitar la correcta apropiación de los resultados de los estudios.

## **VII. Excepciones a las políticas del Banco**

- 7.1 No existen excepciones a las políticas del Banco.

## **VIII. Salvaguardias Ambientales**

- 8.1 Dadas las características del proyecto no se esperan riesgos ambientales ni sociales negativos, por lo que la clasificación de esta operación, de acuerdo a la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas (OP-703), es "C" (ver [Filtros de Salvaguardias](#)).

### **Anexos Requeridos:**

[Solicitud del Cliente - DR-T1202](#)

[Matriz de Resultados - DR-T1202](#)

[Términos de Referencia - DR-T1202](#)

[Plan de Adquisiciones - DR-T1202](#)