



REPÚBLICA DOMINICANA  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

*DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO*

# INFORME DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO AL PLAN OPERATIVO 2013

*Informe Final*



*Avanzamos para ti*

Santo Domingo D.N.  
Febrero / 2014

## I. INTRODUCCION

El Plan Estratégico del Ministerio de Administración Pública estaba conformado hasta el 2013, por cuatro (4) Ejes Estratégicos, Profesionalización de la Función Pública, Fortalecimiento Institucional, Evaluación del Desempeño Institucional y Reforzamiento Interno.

El MAP elabora y desarrolla un Plan Operativo Anual, cuyo seguimiento y evaluación se realiza trimestralmente con la participación de los Directores y Encargados, responsables de dar cumplimiento a las ejecutorias del Plan Estratégico Institucional que orienta el logro de los objetivos misionales.

Con el objetivo de dar cumplimiento a lo anteriormente planteado, se ha elaborado el presente informe de evaluación para el primer semestre del año 2013, cuyos resultados han sido analizados en el contenido del mismo.

La metodología usada para el cálculo de los resultados de los productos, fue la misma aplicada en períodos anteriores, que consiste en el cálculo del promedio simple del cumplimiento de las actividades en cada trimestre, hasta obtener un acumulado a la fecha de análisis de los datos, obteniendo el porcentaje del logro de cada Producto y por consiguiente, de cada Objetivo Estratégico.

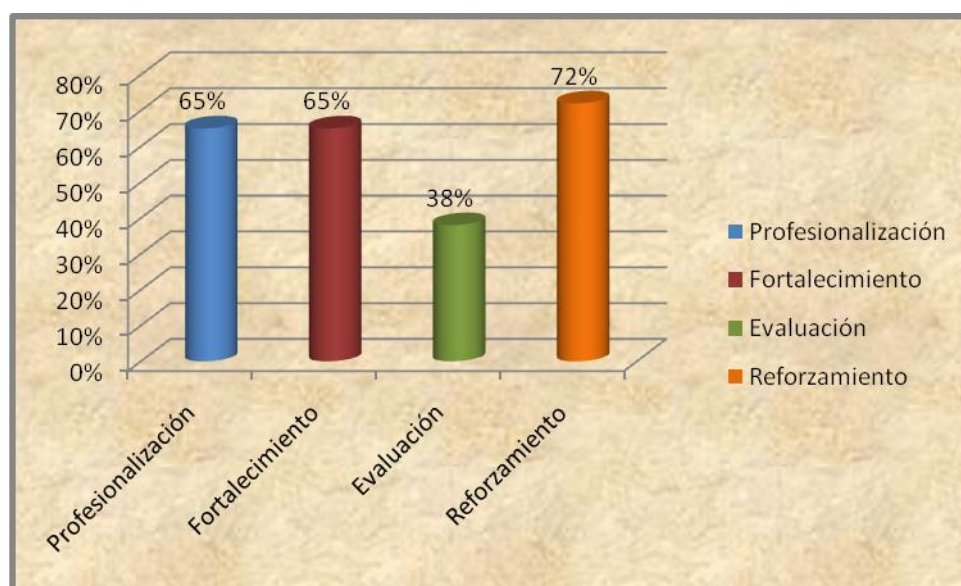
En este documento presentamos la ejecución del Plan Operativo del 2013, el nivel de cumplimiento de los Objetivos dentro de cada Eje Estratégico, el porcentaje alcanzado de sus productos, así como la reprogramación que explica el no cumplimiento de algunos productos. Asimismo, se han agregado a este informe las actividades, que aunque no estén contenidas en el Plan, se han ejecutado y que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

## I. EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO DEL MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En el año 2013, el nivel de ejecución del Plan Operativo fue aproximadamente de 60%, con la participación de cuatro Ejes Estratégicos. El eje 1: Profesionalización de la Función Pública obtuvo un 65% de logro de sus objetivos; el eje 2: Fortalecimiento Institucional con igual alcance de 65%; el eje 3: Evaluación del Desempeño Institucional con el menor nivel de logro 38% y el eje 4 de Reforzamiento Interno con un porcentaje de 72% de ejecución. El cumplimiento de un 60% de ejecución del plan se explica, en parte por el bajo porcentaje que representa el eje de Evaluación del Desempeño Institucional, que a su vez, contiene las informaciones de la Dirección de la Gestión Institucional de reciente conformación y ejecución de sus funciones. El gráfico que presentamos a continuación muestra la participación de cada eje evaluado.

### EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO DEL MAP

Porcentaje alcanzado por Eje Estratégico



Fuente: Elaboración propia en base a los datos aportados por las diferentes áreas

Según nos muestra el gráfico, las áreas que integran los 4 Ejes Estratégicos no alcanzaron a desarrollar todas las metas y actividades planificadas inicialmente, lo que invita a la revisión en el proceso de formulación de las metas para el próximo año, la previsión oportuna de los recursos que posibiliten la realización de las actividades en las fechas correspondientes.

## II. OBJETIVOS Y PRODUCTOS POR EJE ESTRATÉGICO Y PORCENTAJE DE AVANCE

Según los resultados obtenidos en la evaluación de los Planes Operativos de cada área, los Ejes de Profesionalización de la Función Pública y Fortalecimiento Institucional obtuvieron un logro del 65% de sus objetivos, en los que cabe destacar, la participación de la Dirección de Relaciones Laborales que obtuvo el 98% en el logro de sus productos programados para el año 2013, así como el alto porcentaje 100% logrado por la Dirección de Reclutamiento y Selección de Personal en el producto específico relativo a la aplicación de Concursos Públicos en la Administración Pública. Las áreas encargadas de la ejecución del Eje de Fortalecimiento Institucional, como son: la Dirección de Diseño Organizacional y la Dirección de Gestión del Cambio, obtuvieron un 65% en la ejecución de este Eje. Asimismo, el Eje de Evaluación del Desempeño Institucional y Calidad, alcanzó un nivel de ejecución en sus objetivos de 38%, siendo la Dirección de Innovación en la Gestión la que alcanzó mayor logro (70%) y por último el eje de Reforzamiento Interno con un 72% de logro en el promedio de sus ocho Objetivos Estratégicos.

### EJE ESTRATEGICO 1: Profesionalización de la Función Pública

Cantidad de Objetivos Estratégicos	Cantidad de Productos	Productos Logrados	Productos Iniciados y no Concluidos	Productos No Iniciados	% de Avance del Eje
5	31	8	16	7	65%

### EJE ESTRATEGICO 2: Fortalecimiento Institucional

Cantidad de Objetivos Estratégicos	Cantidad de Productos	Productos Logrados	Productos Iniciados y no Concluidos	Productos No Iniciados	% de Avance del Eje
2	15	5	9	1	65%

### EJE ESTRATEGICO 3: Evaluación del Desempeño Institucional y Calidad

Cantidad de Objetivos Estratégicos	Cantidad de Productos	Productos Logrados	Productos Iniciados y no Concluidos	Productos No Iniciados	% de Avance del Eje
3	16	3	4	9	38%

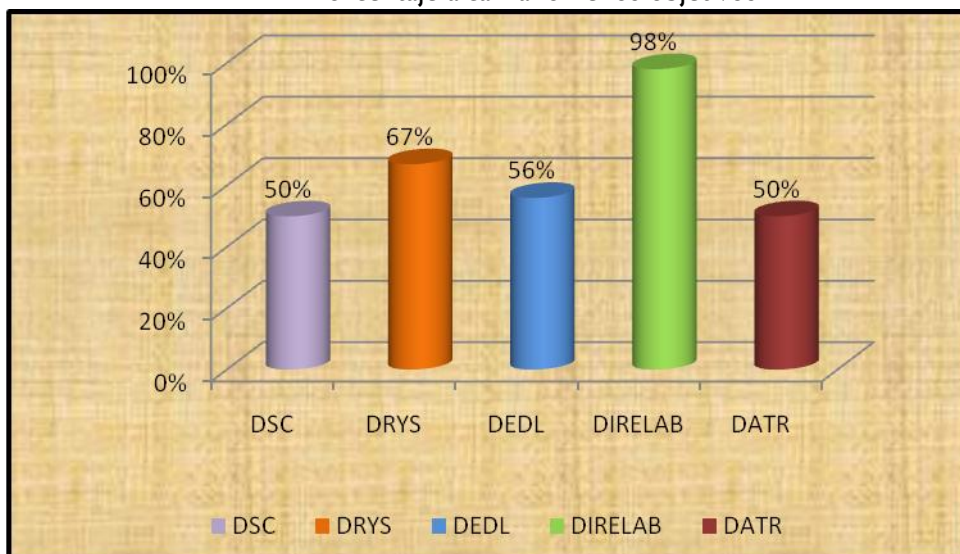
### EJE ESTRATEGICO 4: Reforzamiento Interno

Cantidad de Objetivos Estratégicos	Cantidad de Productos	Productos Logrados	Productos Iniciados y no Concluidos	Productos No Iniciados	% de Avance del Eje
8	39	17	17	5	72%

### III. PRODUCTOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y PORCENTAJE DE AVANCE

El Eje de Profesionalización de la Función Pública, está conformado por cinco (5) Objetivos Estratégicos contemplados en los planes operativos de cinco (5) Direcciones de Áreas como se muestra en el gráfico a continuación:

**PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**  
Porcentaje alcanzado de los objetivos



Fuente: elaboración propia en base a las informaciones obtenidas de las áreas

#### EJE I: PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
1: Consolidar y extender el Sistema de Selección de personal de Carrera mediante Concursos Públicos en los Ministerios, Instituciones Descentralizadas y Ayuntamientos.	4	1	2	1	67%
2: Implementar la Evaluación del Desempeño basada en el Reglamento 525-09 en los Ministerios de la Administración Central y basada en factores en otras Instituciones y Ayuntamientos.	6	1	3	2	56%
3: Incorporar servidores al Sistema de Carrera Administrativa General, Carreras Especiales y Carrera Municipal, con la participación de la Sociedad Civil.	12	2	8	2	50%
4: Desarrollar e implantar propuestas para aplicación de estudios sobre definición de cargos, Escalas Salariales y Sistema de Promoción y Ascensos para el personal de la Administración Pública.	4	0	2	2	50%
5: Consolidar el Sub-Sistema de Relaciones Laborales e impulsar el desarrollo de los derechos colectivos de los servidores públicos.	5	4	1	0	98%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>65%</b>

**El objetivo uno (1)**, “Consolidar y extender el Sistema de Selección de Personal de Carrera mediante Concursos Públicos en los Ministerios, Instituciones Descentralizadas y Ayuntamientos” durante el 2013 presentó un 67% de cumplimiento, realizándose 17 concursos en 14 instituciones, para cumplir con 79 plazas vacantes. Se realizaron alianzas estratégicas con instituciones públicas como la Contraloría General de la República y la Dirección General de Presupuesto, para el cumplimiento del Título V de la Ley 41-08.

**El objetivo dos (2)** tiene que ver con “Implementar la Evaluación del Desempeño basada en el Reglamento 525-09 en los Ministerios de la Administración Central y basada en factores en otras Instituciones y Ayuntamientos”. Se reconocieron 310 servidores que obtuvieron las más altas calificaciones en la evaluación de su desempeño. Se realizaron 2 Talleres de Evaluación por Resultados, Competencias y Régimen Ético y Disciplinario, para un total de 118 servidores capacitados.

La nueva metodología de evaluación del desempeño basada en resultados no se pudo aplicar porque los instrumentos están siendo revisados por un consultor para luego probar la metodología y ampliar el número de instituciones piloto.

**El objetivo tres (3)** “Incorporar Servidores Públicos al Sistema de Carrera Administrativa General, Carreras Especiales y Carrera Municipal, con la participación de la Sociedad Civil”, le corresponde ejecutarlo a la Dirección de Sistemas de Carreras, para esto se diseñaron 12 productos de los cuales solo se lograron ejecutar dos (2) en su totalidad, ocho (8) fueron iniciados y no se concluyeron todas sus actividades y dos (2) no se iniciaron. El producto de incorporar servidores a Carreras Especiales tenía una meta de 4,090 servidores de Carrera Diplomática y Consular, no se inició por las auditorías realizadas al Sistema de Carrera y por la falta de información de las instituciones contactadas. Además, el producto sobre el Sistema de Seguimiento y Monitoreo a Planes de Carreras no se ejecutó, porque se está a la espera de la definición del Régimen Escalonario, Promoción y Ascenso. Esto explica el bajo porcentaje alcanzado en este producto solo un 50% de ejecución. Los productos sobre Incorporación a Carrera Administrativa General y la incorporación de servidores a Carrera Municipal también se vio afectada su ejecución por las auditorías al Sistema de Carrera que se ejecutó en el 2013, realizando sólo la actividad de precalificar el 69% de los expedientes de los servidores factibles a ser incorporados. Respecto a la meta de impartición de charlas de sensibilización sobre la Ley 41-08 de Función Pública a 2,500 servidores y funcionarios, se logró el 100%, habiéndose sensibilizado 2,803 servidores públicos. Se

realizaron seis (6) talleres de monitoreo al proceso de incorporación sobre el rol de las comisiones Ad-Hoc y los jurados de concursos de la incorporación de servidores al Sistema de Carrera Administrativa con la participación de la Sociedad Civil, lográndose la meta en un 100%. La propuesta para la revisión de los Reglamentos de Estatutos Simplificados y de Carreras Especiales no se concluyó, en vista de que la misma se transfirió a la Dirección de Relaciones Laborales, de acuerdo a la Meta Presidencial y está pendiente la socialización con los altos cargos de la Administración Pública por las autoridades del MAP. El proceso de Incorporación de Servidores a Carrera Administrativa ha sido rediseñado en un 70% y está sujeto a modificación por auditoría del Sistema. Para contar con una data de servidores incorporables, se han identificado las necesidades para concluir el proyecto de determinación de incorporables y la gestión de los recursos económicos para el mismo, esto equivale al 50% del logro del producto. Respecto a la revisión y actualización de la Ley 41-08 de Función Pública, se ha realizado un seminario internacional y se han celebrado reuniones con los integrantes de las Direcciones del MAP, con el propósito de discutir sobre la modificación de la Ley, actividades que actualmente representan el 25% del logro del producto. Finalmente, con relación a la intervención del MAP en seis (6) hospitales priorizados del país, se ha realizado la precalificación de servidores para luego ser incorporados al Sistema de Carrera General, alcanzando solo el 50% del logro del producto.

**El objetivo cuatro (4)** “Desarrollar e implantar propuestas para aplicación de estudios sobre definición de Cargos, Escalas Salariales y Sistema de Promoción y Ascensos para el personal de la Administración Pública”, a cargo de la Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneraciones, alcanzó un 50% en el desarrollo de sus productos, incluyendo en este resultado, las actividades realizadas fuera del plan operativo inicial, tales como, la elaboración y seguimiento del Reglamento de la Ley No. 105-13 de Regulación Salarial del Estado, realización de dos talleres con los Órganos Rectores de Planificación, Hacienda, Control Interno y Externo, a los fines de socializar disposiciones de la Ley No. 105-13, brindar asistencia en materia de análisis de cargos al Ministerio de las Fuerzas Armadas; dar asistencia en la definición de los perfiles del Sistema 911; asesoría y asistencia en materia salarial a 25 instituciones que solicitaron reajustes y aumentos así como el acompañamiento del consultor Francisco Chang en la definición de la Política Salarial a ser aplicada en la Policía Nacional y al consultor Jandy Torres en la definición de un tabulador salarial y propuesta de ajuste para la misma institución. Se elaboraron 13 Manuales para una meta de 23 para el año. La elaboración del Reglamento de Registro y Control así como el Reglamento de Incentivos y Beneficios fueron pospuestos para el nuevo Plan Operativo del 2014.

**El objetivo (cinco (5))** “Consolidar el Sub-Sistema de Relaciones Laborales e impulsar el desarrollo de los derechos colectivos de los servidores públicos”, La Dirección de Relaciones Laborales es la encargada de elaborar los productos correspondientes a este objetivo los que fueron cumplidos en 98%, ejecutándose cada uno de los productos reflejados en actividades como: emisión de 11,450 consultas escritas, 4,500 consultas telefónicas y 4,159 consultas presenciales. Asimismo, se ha instalado el RECLASOFT en 77 instituciones con 1,352 usuarios capacitados. En este período también se emitieron 12,796 hojas de cálculo de beneficios laborales e incentivos. La modificación y rediseño del Reglamento No. 523-09 de Relaciones Laborales en la Administración Pública se realizó con la participación de los grupos de interés y se acordó en dicho grupo, la necesidad de la contratación de un consultor externo para la revisión y elaboración final de la propuesta elaborada. En cuanto a lo relacionado con la automatización de sus procesos, existe una propuesta para la adquisición de un Software que será utilizado en la gestión de las Relaciones Laborales, interconectado con las instituciones como órganos operativos de la Función Pública a fin de sustituir el RECLASOFT. Con respecto al diseño de una propuesta del Proyecto del Código de Buen Gobierno, elaborada por un consultor y el equipo del MAP, ha sido socializada a lo interno del área y en proceso de revisión por el equipo ampliado de diferentes áreas del MAP. Con respecto a la difusión de las normas y procedimientos laborales de las instituciones del Estado, se impartieron talleres en 36 instituciones donde participaron 1,352 servidores públicos, esto representa el 59% de la meta anual. En el caso de manejo de conflictos laborales en las instituciones públicas, existen actualmente 313 casos sometidos, 305 casos resueltos en Comisión de Personal, 208 mesas de ayuda para los casos sometidos a las comisiones de personal. Está en proceso de diseño el Instructivo para la Resolución Alternativa de Conflictos Laborales en el Sector Público. Para implementar el Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo; se han conformado 5 Comités del SISTAP formados y registrados en el SISMAP y 23 en proceso de registro y aprobación, se impartieron 68 talleres para la conformación de los comités. Por otro lado, se conformaron 12 comités institucionales para constituir las Asociaciones de Servidores Públicos, se han impartido 8 talleres y se realizó un seminario internacional sobre Asociaciones de Servidores Públicos con la OIT/MAP.

#### **IV. EJE 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

La Dirección de Diseño Organizacional y la Dirección de Gestión del Cambio son las encargadas de dar cumplimiento al eje de Fortalecimiento Institucional conformados por dos (2) objetivos



estratégico y 15 productos, de estos, cinco fueron completamente desarrollados, nueve se iniciaron y no concluyeron sus actividades y solo uno fue aplazado para el año 2014. El nivel de ejecución de los objetivos de este eje fue de 65%.

Aunque la Dirección de Diseño Organizacional solo entregó las matrices del seguimiento correspondiente al último semestre, de acuerdo a esas informaciones, se aprobaron 30 Estructuras Organizativas de una meta programada de 25 para un nivel de cumplimiento en el año en este producto por encima del 100%. Respecto a las estructuras transversales, se aprobaron las estructuras de las áreas de Planificación y Desarrollo y las de Tecnología de la Información y Comunicación, quedando pendiente las áreas de Recursos Humanos y Jurídica. Se elaboraron tres (3) Modelos de Estructuras Organizativas para los Ayuntamientos, de los que se han aprobado nueve (9) Estructuras para igual número de Ayuntamientos. Asimismo, respecto al Reglamento General de la Ley Orgánica, este alcanzó un nivel de ejecución de 90%. Por otra parte, se elaboraron 89 Mapas de Procesos cargados al SISMAP, y se socializó el instructivo para la identificación y documentación de procesos en 42 instituciones. En lo que respecta al anteproyecto de Ley de Ministerios, el mismo se encuentra desarrollado en un 80% en el año 2013. Respecto a las Estructuras Organizativas de los Hospitales intervenidos por el Ministerio, seis (6) Hospitales priorizados: Darío Contreras, José María Cabral y Báez, Luis Eduardo Aybar, Alejandro Cabral, Francisco Moscoso Puello y Robert Read, obtuvieron un 63% de ejecución.

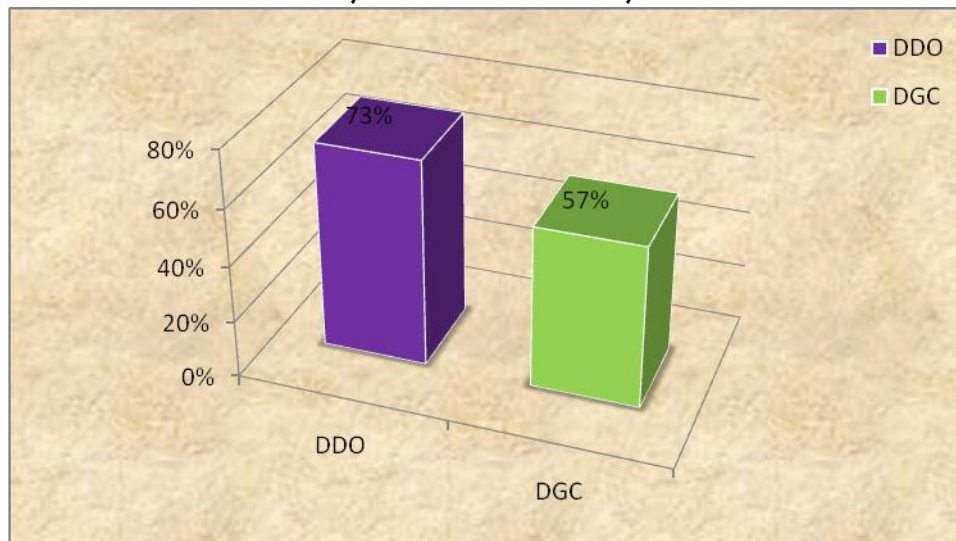
Cabe destacar que a finales del año 2012, por razones estratégicas, paso a formar parte del Vice-Ministerio de Servicios Públicos, la Dirección de Modernización de los Servicios Públicos, la cual aunque elaboró su Plan Operativo, no obtuvimos informaciones de ejecución de sus actividades durante el 2013, motivado a que no cuenta con el personal necesario para hacerlo.

Con relación la Dirección de Gestión del Cambio, esta fue conformada de manera formal en el mes de mayo del 2013, iniciando sus actividades con el nombramiento de un director y dos analistas y tuvo un nivel de ejecución de sus productos de un 57%, este resultado incluye el bajo porcentaje de ejecución de tan sólo 50% en cinco productos, mientras que con 90% se ejecutaron la elaboración de la Guía para el estudio de Clima Organizacional y la Guía para el Comportamiento Organizacional o Gestión del Cambio. Los aspectos relacionados a la Encuesta de Clima Organizacional se han socializado en cada uno de los talleres de comportamiento organizacional que se han realizado en las instituciones intervenidas por esta Dirección de Gestión del Cambio, incluyendo cinco hospitales y un ayuntamiento. Debido al número de personal que la misma posee indicaron que no pudieron completar la meta de 24 instituciones; Asimismo, se realizaron dos seminarios internacionales de Gestión Inteligente del Cambio,

donde se socializó la guía a representantes de 52 instituciones públicas, ayuntamientos y hospitales a quienes se les entregó la Guía. Se realizó el levantamiento de información para la aplicación de encuesta de clima en dos hospitales y tres instituciones públicas: INDOCAL, FONDET, Contraloría General, Hospital Dr. Darío Contreras y Hospital Materno Dr. Reynaldo Almanzar. Se utilizó el escenario de los talleres de Comportamiento Organizacional, Cultura y Clima para socializar los temas de comunicación interna y promoción de la guía.

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Porcentaje de avances de los objetivos



Fuente: elaboración propia en base a las informaciones obtenidas de las áreas

### EJE ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

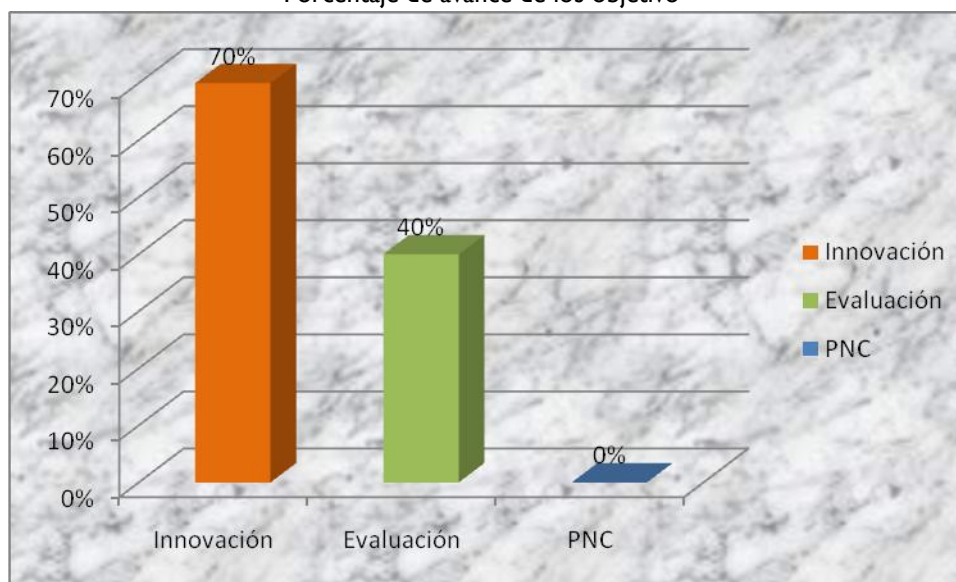
OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
1: Racionalizar la Estructura Organizativa del Estado.	8	3	4	1	73%
2: Promover e implantar mecanismos que faciliten la Gestión del Cambio y la mejora de la Cultura Organizacional.	7	2	5	0	57%
<b>TOTAL 2</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>65%</b>

## V. EJE 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y CALIDAD

Corresponde al Eje de Evaluación del Desempeño Institucional y Calidad, dar cumplimiento a tres (3) objetivos contenidos en el Plan Estratégico: Aprobar e implementar la Evaluación del Desempeño Institucional (EDI); Promover la Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos a todos los niveles de la Administración Pública y Garantizar la sostenibilidad del Premio Nacional a la Calidad (PNC) y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias. La Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional tiene cinco (5) productos de los que sólo uno fue logrado en 100%, el referente a la conformación de la Estructura de la Dirección; de los cuatro restantes, dos productos se desarrollaron en 50% y dos no se iniciaron en el 2013. Esto explica el bajo resultado de 40% alcanzado del objetivo. Asimismo, la Dirección de Innovación tiene también cinco (5) productos, dos (2) se ejecutaron en su totalidad y los tres restantes alcanzaron a desarrollarse menos del 50%.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y CALIDAD

Porcentaje de avance de los objetivo



Fuente: elaboración propia en base a las informaciones obtenidas de las áreas

### EJE ESTRATEGICO 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y CALIDAD

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
1: Aprobar e implementar la Evaluación del Desempeño Institucional (EDI)	5	1	2	2	40%
2: Promover la mejora de la calidad de los servicios públicos a todos los niveles de la Administración Pública.	5	2	2	1	70%
3: Garantizar la sostenibilidad del Premio Nacional a la Calidad (PNC) y Reconocimiento a las Prácticas	6	0	0	6	0%

Promisorias.					
<b>TOTAL 3</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>38%</b>

**El objetivo uno (1)** “Aprobar e implementar la Evaluación del Desempeño Institucional (EDI”. la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional es la responsable de desarrollar este objetivo, sin embargo, la misma ha sido conformada el pasado mes de mayo con un director y dos analistas, a partir de esa fecha se realizaron actividades no secuenciales del Plan Operativo a saber: se realizaron dos actividades de socialización del Reglamento de Evaluación Institucional con el personal del MAP en los meses de agosto y septiembre y una Jornada de trabajo con las Direcciones Sustantivas del MAP. Asimismo, esta Dirección asumió la supervisión operativa del SISMAP, tras acuerdo con la Dirección de Tecnología de la Información.

**El objetivo dos (2)** “Promover la Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos a todos los niveles de la Administración Pública” se constituyeron cinco (5) comités de calidad en igual número de instituciones del Estado (CONIAF, Ministerio de Hacienda, INVI, INAVI y Policía Nacional) para completar el 80% del logro de la meta anual, también fueron aprobadas tres (3) Cartas Compromiso al Ciudadano (IDAC, Acuario Nacional y cámara de Cuentas). Se evaluaron 2 cartas compromiso al ciudadano (PROMESE Y SISALRIL) para un total de siete (7) en el 2013. Se han capacitado 20 instituciones públicas en el Modelo CAF, cinco por encima de la meta del año que eran 15 instituciones. Se han realizado cuatro (4) eventos de buenas prácticas hospitalarias en La Romana. Respecto al producto sobre la política de reducción de trámites en los servicios públicos, durante el período evaluado no se definió la política ha ser implementada para reducir los trámites en los servicios públicos, por lo que este producto no presento resultados en el 2013.

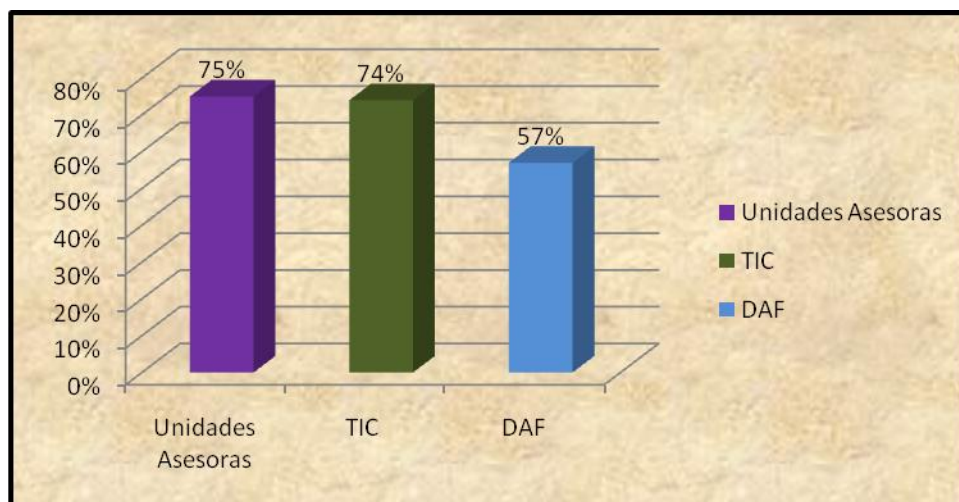
**El objetivo tres (3)** “Garantizar la sostenibilidad del Premio Nacional a la Calidad (PNC) y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias”, el Vice-Ministerio de Evaluación Institucional y Calidad, es el responsable de dar seguimiento al Plan Operativo para el cumplimiento de este objetivo, sin embargo, en el 2013 no recibimos información sobre los avances en la ejecución de las actividades con miras al logro de dicho objetivo, esta es la razón por la que aparece 0% como resultado en el grafico de mas arriba.

## VI. EJE 4: REFORZAMIENTO INTERNO

El Eje de Reforzamiento Interno concentra todas las unidades asesoras, de apoyo Administrativo, Financiero y Tecnológico que contribuyen de forma indirecta al logro de los objetivos misionales. Este eje tiene ocho (8) objetivos estratégicos y 39 productos, de estos, 17 fueron logrados, 17 se iniciaron pero no concluyeron y cinco no lograron iniciarse en el 2013. El porcentaje desarrollo de este eje fue de 72% ejecutado por las Direcciones de Planificación y Desarrollo, Recursos Humanos, Dirección de Tecnología de la Información, Dirección Administrativa y Financiera y por los Departamentos de Gestión de Calidad Interna, Relaciones Internacionales, Comunicaciones y Jurídico.

En el gráfico de más abajo se muestra la participación porcentual de las unidades asesoras, con un 75% de ejecución de sus objetivos, la Dirección de Tecnología de la Información con 74% y la Dirección Administrativa y Financiera con tan solo un 57% ejecutado. Para una mejor ilustración gráfica, la hemos agrupado y presentado en tres barras, según el logro de los objetivos, como se muestra a continuación:

REFORZAMIENTO INTERNO  
Porcentaje de avance de los objetivo



### EJE ESTRATEGICO 4: REFORZAMIENTO INTERNO

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
I: Fortalecer los Instrumentos de Apoyo a la Gestión, mediante su	6	4	1	1	77%

sistematización a fin de optimizar el desarrollo institucional.					
2: Reforzar la Imagen institucional del MAP y apoyo a sus distintas políticas y actividades.	6	3	3	0	74%
3: Fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad del MAP	5	1	3	1	60%
4: Incentivar la cooperación y las relaciones internacionales que favorezcan el desarrollo y el fortalecimiento del MAP.	2	0	2	0	65%
5: Optimizar los recursos financieros asignados al MAP, haciendo más transparente la gestión de los mismos.	7	4	0	3	57%
6: Elaborar y aplicar un plan de Recursos Humanos que satisfaga las necesidades de las distintas áreas del MAP.	6	3	3	0	80%
7: Ejercer el MAP su función rectora mediante el uso y aprovechamiento intensivo de las TICs.	5	0	5	0	74%
8: Reforzar las capacidades internas y dar cumplimiento a la Ley de Función Pública y disposiciones afines.	2	2	0	0	92%
<b>TOTAL 8</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>72%</b>

La Dirección de Planificación y Desarrollo logró el 77% de su objetivo, los productos que han contribuido con este nivel de desarrollo son: el Diseño e Implementación del Sistema de Control de Gestión: el Plan de Fortalecimiento de Capacidad Institucional, el cual fue socializado con las áreas del MAP y se han integrado al POA las propuestas de fortalecimiento de capacidades institucionales contenidas en dicho plan. Se cumplió también el producto sobre la elaboración del Plan Operativo del MAP-2013, la revisión y actualización de la Estructura Organizativa, así como el Manual de Organización y Funciones se logro en un 90%.

La Dirección de Recursos Humanos, con el 80% de ejecución, logró el 100% en tres de sus productos como son: la realización de Concursos Públicos, la definición de la Escala Salarial del MAP y la evaluación del desempeño de los servidores de este ministerio. En cuanto a la meta de realizar 4 concursos, fue superada alcanzando un total de ocho concursos sobre lo estipulado para el año. Estos concursos se realizaron para registro de elegible: 1. Analista Financiero 2. Analista de Testeo 3. Analista de Implementación 4. Soporte Funcional de Sistemas 5. Programador de Base de Datos 6. Administrador de Base de datos 7. Soporte de Mesa de Ayuda. El Plan de capacitación estaba planeado para ejecutar 11 y sólo se ejecutaron tres.

El Departamento de Gestión de Calidad Interna alcanzó a desarrollar el 60% de su objetivo, realizando actividades como las siguientes: impartió cuatro (4) talleres sobre la Norma ISO para el manejo correcto de la documentación de la Norma ISO 9000-2008. Se realizó una auditoría interna. Se hizo la evaluación de la Carta Compromiso del MAP. Se entregó el Premio Institucional a las Mejores Prácticas.

El Departamento de Comunicaciones obtuvo el 74% en el logro de sus productos, con la realización de actividades como el estudio de percepción de la imagen institucional, la implementación de la nueva imagen institucional y mantenimiento de las relaciones con los medios de comunicación, así como Difusión en medios sobre el Portal Concurso, Periódicos y Redes Sociales.

La Dirección Administrativa y Financiera es la responsable del logro del objetivo “Optimizar los recursos financieros asignados al MAP, haciendo más transparente la gestión de los mismos” en el año 2013 presentó un ligero avance del 57% en las ejecutorias de este objetivo.

El objetivo de la Dirección de Tecnología de la Información, se refiere a “Ejercer el MAP su función rectora mediante el uso y aprovechamiento intensivo de las TICs”. Los cinco productos que conforman este objetivo presentaron un nivel de cumplimiento de 74%, destacándose la adecuación de la infraestructura tecnológica, la automatización de los procesos, SASP y SISMAP en los Municipios y el reforzamiento de la capacidad técnica.

## VII: PRODUCTOS POR ÁREA BÁSICA Y PORCENTAJES DE AVANCE

### EJE ESTRATÉGICO I: PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

#### 1. DIRECCIÓN DE RECLUTAMIENTO

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	4	1	2	1	67%

#### 2. DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	6	1	3	2	56%

#### 3. DIRECCIÓN DE SISTEMAS DE CARRERAS

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	12	2	8	2	50%

#### 4. DIRECCIÓN DE ANÁLISIS DEL TRABAJO Y REMUNERACIONES

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	4	0	2	2	50%

#### 5. DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	5	4	1	0	98%



## EJE ESTRATEGICO 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### 1. DIRECCIÓN DE DIAGNOSTICO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	8	3	4	1	65%

### 2. DIRECCIÓN DE GESTION DEL CAMBIO

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	7	2	5	0	57%

## EJE ESTRATEGICO 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y CALIDAD

### 1. DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	5	1	2	2	40%

### 2. DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN EN LA GESTION

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	5	2	2	1	70%

## EJE ESTRATÉGICO 4: REFORZAMIENTO INTERNO

### 1. DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	6	4	1	1	77%

### 2. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	6	3	3	0	74%

### 3. DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTERNA

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	5	1	3	1	60%

### 4. DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	2	0	2	0	65%

### 5. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	7	4	0	3	57%

### 6. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	6	3	3	0	80%

### 7. DIRECCIÓN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	5	0	5	0	74%

#### 8. DEPARTAMENTO JURIDICO

OBJETIVOS	TOTAL DE PRODUCTOS	PRODUCTOS LOGRADOS	PRODUCTOS INICIADOS Y NO CONCLUIDOS	PRODUCTOS NO INICIADOS	% DE CUMPLIMIENTO DEL AREA
I	2	1	1	0	92%

## VII. ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS Y REPROGRAMADAS EN EL PLAN OPERATIVO

Además de las actividades contenidas en el Plan Operativo, el Ministerio desarrolla un conjunto de actividades no programadas que se han realizado durante este semestre, otras actividades, metas o productos han sido reprogramados para los próximos trimestres, las que pasamos a detallar.

### **Dirección de Planificación y Desarrollo**

**Objetivo** “Fortalecer los Instrumentos de Apoyo a la Gestión, mediante su sistematización a fin de optimizar el desarrollo institucional”.

La Dirección de Planificación y Desarrollo es responsable de dos metas Presidenciales, correspondientes al proyecto del SIGOB, las mismas son:

#### **I. Readecuación de la Capacidades Institucionales del Ministerio de Administración Pública, la cual consiste en:**

*Desarrollar un plan de acción con asignación presupuestaria, en base al Diagnóstico de Capacidad Institucional del MAP elaborado por el consultor Rodrigo Lavanderos; que tienda a fortalecer institucionalmente el Ministerio de Administración Pública, y mejorar la prestación de los servicios ofrecidos a sus usuarios y destinatarios individuales e institucionales.*

El Plan Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del MAP, está compuesto por nueve (9) acciones priorizadas por los Directivos del Ministerio, y que deberán ser incluidas en los Planes Operativos correspondientes a las áreas de responsabilidad de dichas acciones. El mismo fue elaborado a partir del

Diagnostico de Capacidad Institucional del MAP, realizado por el Consultor Rodrigo Lavanderos. En este sentido la Dirección de Planificación y Desarrollo se encargó de coordinar la realización del Plan Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales priorizado en conjunto con los Directivos del MAP.

El DPD es el responsable de hacer las programaciones y actualizaciones de esta meta en la plataforma del SIGOB, a la fecha se han realizado doce (12) reportes ejecutivos de la mismas, y se concluyeron las metas intermedias: 1.- Plan de Acción para fortalecer la Capacidad Institucional de, elaborado. 2.- Estructura Organizativa del Ministerio de Administración Pública, revisada y actualizada.

Se realizó además, el primer reporte de seguimiento al indicador “Porcentaje de acciones de mejoras ejecutadas del Plan de Fortalecimiento de Capacidad Institucional, para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a los servidores públicos e instituciones, durante el periodo 2013-2015”, el cual presento un porcentaje de un 100% de acuerdo a la meta programada para el 2do semestre del 2013.

## **2. Diseño de la Estrategia de Gestión Pública 2012-2016 según el PNSP y la END, la cual consiste en:**

*En la elaboración de los lineamientos y pautas que orienten los esfuerzos de desarrollo y fortalecimiento institucional, que realizan los diferentes organismos del Gobierno Dominicano. A fin de coordinar acciones de reforma y modernización del Estado, que influyan en el mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas. Esta estrategia dará direccionalidad a los nuevos proyectos de mejora de la gestión pública que surjan durante el presente cuatrienio. Con esta iniciativa se pretende dotar al Estado Dominicano de las directrices para el desarrollo institucional.*

Para el diseño de esta estrategia se han coordinado una serie de metas intermedias, que entre otras incluye el “Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y la Innovación en el Empleo Público” realizado por la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), la cual está en la etapa de revisión del Informe preliminar por parte del personal Directivo del MAP. Se cuenta con un “Documento Marco de Políticas Rectoras de Reforma de la Administración Pública y Lineamientos para el Desarrollo y Fortalecimiento Institucional del Sector Público Dominicano” realizado por el Consultor Oscar Domenella.

A la fecha se han realizado doce (12) reportes ejecutivos de la misma, cabe destacar además, que se ha concluido con la realización de cuatro (4) de las metas intermedia propuestas:

- 1.- Marco Conceptual con propuestas preliminares de Estrategias de Gestión Pública formuladas.
- 2.- Datos para el Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y la Innovación, compilados.
- 3.- Informe preliminar de los hallazgos iniciales del Diagnóstico de la OCDE, presentado.
- 4.- Propuesta de Estrategias de Gestión Pública consensuada con los Directivos del Ministerio.

Se han definido dos (2) indicadores por medio de los cuales se deberán presentar los avances de la misma al público en general que requiera información a través de dicha plataforma, estos indicadores ya están disponibles en la plataforma.

- La Dirección de Planificación y Desarrollo, recibió una solicitud de la Dirección de Relaciones Laborales para realizar un Estudio de Carga Laboral para esa área en fecha 25 de febrero del año 2013. A finales de dicho año fue remitido un informe con sus respectivos anexos: formulario de medición de la carga laboral, formulario de tendencia en la prestación de servicios de la dirección de Relaciones Laborales y un cronograma revisado del estudio realizado.
- Se ha dado apoyo a los consultores internacionales, al consultor de Portugal Señor Horacio Amorim sobre el diseño de un Sistema de Control de Gestión; al consultor Brasileño Señor Fabio Cammarota sobre el rediseño de la Estructura Organizativa del MAP, consultor Argentino Señor Oscar Domenella sobre la elaboración de una estrategia para la gestión pública. Al consultor Nacional Hugo de la Cadena sobre el diseño del software para un sistema de Control de Gestión.
- Se ha estado trabajando en el Plan de Mejora de la autoevaluación con el Modelo CAF, para lo que se ha elaborado un análisis FODA, y la elaboración de un formulario sobre niveles de acuerdos de servicios.
- Se ha elaborado la Matriz de Producción Institucional y el Plan Plurianual del Sector Público para el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- Esta dirección ha estado involucrada en la elaboración de un Plan de Intervención del MAP en cinco hospitales que han sido priorizados, como son: el Hospital José María Cabral y Báez, Luis Eduardo Aybar, Francisco Moscoso Puello, Alejandro Cabral y el Darío Contreras, para esta actividad se han dado varias asesorías a los encargados y analistas responsables de la ejecución de este plan.

## **Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneraciones**

**Objetivo:** Desarrollar y formular propuestas para aplicación de estudios sobre definición de Cargos, Escalas Salariales y Sistemas de Promoción y Ascenso para el personal de las distintas instituciones en la Administración Pública.

- Durante el año 2013, el trabajo se concentró en el acompañamiento del Consultor Francisco Chang, a los fines de definir la Política Salarial a ser aplicada en la Policía Nacional. Del mismo modo hemos estado acompañando a otro Consultor. Ing. Jandi Torres, en la definición de un tabulador salarial y propuesta de ajuste para la misma institución. Asimismo trabajo en:
- Elaboración y Redacción de Reglamento de la Ley N0 105-13 de Regulación Salarial del Estado.
- Celebración de dos talleres con los órganos rectores de Planificación, Hacienda, Control Interno y Externo, a los fines de socializar disposiciones de la Ley N0. 105-13.
- Asesoría y opiniones en materia salarial a más de veinticinco instituciones que solicitaron reajustes y aumentos.
- Asistencia en materia de análisis de cargos al Ministerio de las Fuerzas Armadas
- Clasificación de la base de datos del SASP, por categoría de cargos, carrera a la que pertenece, y grupo ocupacional
- Asistencia en la definición de los perfiles del Sistema 9 | |

## **Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional**

**Objetivo:** Aprobar e implementar la Evaluación del Desempeño Institucional (EDI)

- **Producto 1.3 “Instituciones evaluadas con la Metodología EDI”:** Las actividades de este producto se reprogramaron para el POA del año 2014 porque la Dirección está inmersa en un proceso de readecuación del Reglamento y elaboración de los instrumentos de apoyo, que requiere la implementación de la EDI.
- **Producto 1.4 “alinear los indicadores de la EDI a los indicadores del SISMAP”:** Este producto, sus metas y actividades se reprogramaron para adecuarlos a los cambios que se produzcan en el reglamento que se está revisando. Está pendiente una reunión solicitada a TI con las Direcciones Sustantivas para acordar indicadores para el SISMAP II alineados a la EDI.

NIVEL DE CUMPLIMIENTO EVALUACIÓN POA 2013			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Nivel de Cumplimiento %	Valor de referencia	
		Deficiente: Menos de 70	
		Bueno: 70-85	
		Muy Bueno: Más de 85	
<b>EJE ESTRATEGICO 1: PROFESIONALIZACION DE LA FUNCION PÚBLICA</b>	<b>65%</b>		
1: Consolidar y extender el Sistema de Selección de personal de Carrera mediante concursos públicos en los ministerios, Instituciones Descentralizadas y Ayuntamientos.	67%		
2: Implementar la Evaluación del Desempeño basada en el Reglamento 525-09 en los Ministerios de la Administración Central y basada en factores en otras Instituciones y Ayuntamientos.	56%		
3: Incorporar servidores al Sistema de Carrera Administrativa General, Carreras Especiales y Carrera Municipal, con la participación de la Sociedad Civil.	50%		
4: Desarrollar e implantar propuestas para aplicación de estudios sobre definición de cargos, Escalas Salariales y Sistema de Promoción y Ascensos para el personal de la Administración Pública.	50%		
5: Consolidar el Sub-Sistema de Relaciones Laborales e impulsar el desarrollo de los derechos colectivos de los servidores públicos.	98%		
<b>EJE ESTRATEGICO 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.</b>	<b>65%</b>		
1: Racionalizar la Estructura Organizativa del Estado.	73%		
2: Promover e implantar mecanismos que faciliten la Gestión del Cambio y la mejora de la Cultura Organizacional.	57%		
<b>EJE ESTRATEGICO 3: EVALUACION DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y CALIDAD</b>	<b>38%</b>		
1: Aprobar e implementar la Evaluación del Desempeño Institucional (EDI)	40%		
2: Promover la mejora de la calidad de los servicios públicos a todos los niveles de la Administración Pública.	70%		
3: Garantizar la sostenibilidad del Premio Nacional a la Calidad (PNC) y Reconocimiento a las Prácticas	0%		
<b>EJE ESTRATEGICO 4: REFORZAMIENTO INTERNO</b>	<b>72%</b>		
1: Fortalecer los Instrumentos de Apoyo a la Gestión, mediante su sistematización a fin de optimizar el desarrollo institucional.	77%		
2: Reforzar la Imagen institucional del MAP y apoyo a sus distintas políticas y actividades.	74%		
3: fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad del MAP	60%		
4: Incentivar la cooperación y las relaciones internacionales que favorezcan el desarrollo y el fortalecimiento del MAP.	65%		
5: Optimizar los recursos financieros asignados al MAP, haciendo más transparente la gestión de los mismos.	57%		
6: elaborar y aplicar un plan de Recursos Humanos que satisfaga las necesidades de las distintas áreas del MAP.	80%		
7: Ejercer el MAP su función rectora mediante el uso y aprovechamiento intensivo de las TICs.	74%		

8. Reforzar las capacidades internas y dar cumplimiento a la Ley de Función Pública y disposiciones afines.	92%	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO EVALUACIÓN POA 2013		
Áreas	Nivel de Cumplimiento en %	Valor de referencia
		Deficiente: Menos de 70
		Bueno: 70-85
		Muy Bueno: Más de 85
DIRECCIÓN DE SISTEMAS DE CARRERA	50%	
DIRECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	67%	
DIRECCION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.	56%	
DIRECCION DE RELACIONES LABORALES	98%	
DIRECCION DE ANALISIS DEL TRABAJO Y REMUNERACIONES	50%	
DIRECCION DE DIAGNOSTICO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL	73%	
DIRECCION DE GESTION DEL CAMBIO	57%	
DIRECCIÓN DE INNOVACION EN LA GESTIÓN	70%	
DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	40%	
DIRECCION DEL PREMIO NACIONAL ALA CALIDAD	0%	
DIRECCIÓN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	74%	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	57%	
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	80%	
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	77%	
DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES	65%	
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES	74%	
DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTERNA	60%	
DEPARTAMENTO JURIDICO	92%	