



República Dominicana  
Secretariado Técnico de la Presidencia

Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización  
del Poder Ejecutivo (Pro-Reforma)  
Unidad Ejecutora del programa BID 1176/OC-DR

**Componentes No. II Y III**

**Consultoría de  
Desarrollo Organizacional / Planificación Estratégica**

**Informe Final**

Miguel J. Escala  
**Contrato STP-Pro-Reforma C2-A3-06-04**

"Queda establecido que las opiniones y recomendaciones de los Consultores no comprometen ni a la Entidad Contratante, ni a otras entidades locales, ni al Banco, los que se reservan el derecho de formular al respecto las observaciones o salvedades que consideren apropiadas".

*Santo Domingo, República Dominicana*

## Tabla de Contenido

	Pag.
Resumen Ejecutivo .....	3
1. Introducción .....	4
2. Metodología de Trabajo .....	5
3. ONAPLAN .....	7
4. ONAP .....	8
5. INAP .....	10
6. CONARE.....	12
7. Fortalezas y Riesgos .....	13
8. Recomendaciones .....	16

## Resumen Ejecutivo

Varias instituciones vinculadas al Secretariado Técnico de la Presidencia, con apoyo de Pro-Reforma condujeron un proceso de planificación estratégica institucional, contando con el Consultor que suscribe este Informe como facilitador del proceso. Las instituciones participantes fueron la Oficina Nacional de Planificación, (ONAPLAN), la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), y el Consejo Nacional para la Reforma del Estado (CONARE).

Se aplicó una metodología similar en las cuatro instituciones, enfatizando la participación para aprovechar el ejercicio de planificación como dinámica de desarrollo organizacional. En los talleres realizados se logró determinar la Visión Institucional situando las instituciones en el año 2008. También se realizó en cada institución un análisis de fortalezas y debilidades, y de oportunidades y amenazas externas (FODA) y la identificación de las principales líneas estratégicas que iban a apoyar el logro de la visión.

A partir de cada taller se organizaron equipos de trabajo en cada institución que asumieron la responsabilidad de identificar los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados esperados que se derivaban de cada una de las líneas estratégicas adoptadas. Para cada institución el Consultor preparó un Informe contentivo de los resultados del proceso de planificación y participó en reuniones para explicar el próximo paso de operativización y el necesario seguimiento de las ejecuciones.

En las cuatro instituciones se logró un alto nivel de participación, contando con la presencia y apoyo de sus respectivos Directores. Se advierten de algunos riesgos por algunos puntos en las agendas de las instituciones, y se realizan recomendaciones vinculadas a la planificación de las instituciones del Estado y a la necesaria vinculación con los presupuestos institucionales.

## 1. Introducción

Este Informe Final se presenta en cumplimiento de los términos de referencia del Contrato de Consultoría celebrado entre el Secretariado Técnico de la Presidencia y el que suscribe, dentro del Programa 1176/OC-DR. El referido contrato cubre la labor del Consultor especialista en Desarrollo Organizacional para asistir a varias instituciones estatales como facilitador del proceso de planificación estratégica institucional. En este Informe Final se sintetizan las actividades desarrolladas y los resultados de las unidades vinculadas al Secretariado Técnico de la Presidencia (STP) y se identifican algunos riesgos y fortalezas sistémicas a partir de las diferentes formulaciones. Institucionales.<sup>1</sup> Las instituciones participantes fueron la Oficina Nacional de Planificación, (ONAPLAN), la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), y el Consejo Nacional para la Reforma del Estado. (CONARE). Aunque originalmente se programó un proceso similar con el Secretariado Técnico de la Presidencia, no se pudo realizar.

Las actividades del Consultor se realizaron en estrecha vinculación con los directivos de las instituciones. Este se limitó a facilitar procesos de reflexión y decisión en los cuales los protagonistas fueron los funcionarios y empleados participantes en cada una de las instituciones.

A continuación se presenta el Informe requerido siguiendo lo establecido contractualmente. Primero se explica la Metodología de trabajo adoptada con las instituciones. Luego, se presenta una síntesis de lo realizado y logrado en cada una de las mismas; se concluye esa sección con la presentación de la Misión, Visión y Líneas Estratégicas adoptadas por cada una de ellas al finalizar la labor de Consultoría. Es posible que las instituciones hayan retomado esos resultados y hayan introducido modificaciones. Por ejemplo, el Consultor participó en un proceso de revisión de la Misión y Visión en la ONAP, en la cual se realizaron modificaciones a las emanadas originalmente del taller, lo cual es positivo. Se manifestó a las instituciones que el Informe del Plan Estratégico no debería tomarse como un producto estático, sino que pudiera ser enriquecido. Recomendó el Consultor, sin embargo, que en algún momento se debían tomar los resultados como finales hasta una próxima revisión anual.

---

<sup>1</sup> “Producto del Informe 5 (Informe Final): Este informe contendrá un síntesis de las actividades desarrolladas por el consultor durante el periodo de contratación, y la identificación de riesgos y fortalezas sistémicas de las diferentes formulaciones identificadas por las unidades pertenecientes al STP.”

Luego de las síntesis institucionales, se esbozan en este Informe los riesgos y fortalezas sistémicas, y algunas relaciones entre los planes institucionales. Aunque se cuentan con las grandes líneas estratégicas del Secretariado Técnico para realizar un análisis de coherencia tipo corporativo, sí se pueden analizar las vinculaciones entre los planteamientos de las diferentes instituciones que pueden resultar fortalezas o riesgos.

El trabajo del Consultor en cada una de las instituciones abordó el tema de la Planificación Estratégica como una actividad de desarrollo organizacional, más que como una acción racional de un grupo de expertos institucionales. Se propició la participación de funcionarios y grupos seleccionados de empleados. Se trabajaron en los talleres temas motivacionales y de compromiso, de forma tal que además de que los planes emanados del proceso institucional fueran considerados como un producto participativo, se asumiera el compromiso de ejecución con esperanza y optimismo.

El Consultor quiere dejar constancia del apoyo recibido en cada una de las instituciones por parte de los Directores de las mismas, quienes participaron activamente en las actividades convocadas para la elaboración del Plan. De igual manera reconoce y agradece el apoyo del equipo de Pro-Reforma para el logro de los objetivos de la Consultoría.

## 2. Metodología de Trabajo

La metodología para abordar el proceso de planificación en las cuatro instituciones objeto de este Informe, fue bastante similar, aunque con ajustes debido a las características propias de cada institución. Los momentos principales fueron los siguientes:

a) Encuentro inicial con los directivos de las instituciones en compañía de uno de los Coordinadores de Componente de Pro-Reforma.

<p><b>Resultados Buscados:</b> Conocimiento de los objetivos de la Consultoría, obtención de documentación previa relevante, establecimiento de interés institucional por el ejercicio de planificación, identificación de la persona enlace y programación de fechas para el taller. Desde luego, directivos más motivados y entusiasmados con el proceso que se iniciaba.</p>
---

b) Taller de Planificación, de aproximadamente ocho horas de duración. Los talleres se celebraron tanto en modalidad de día entero, como en dos días con sesiones de cuatro horas cada día.

**Resultados Buscados:** Definición de la Visión institucional, realización de FODA, y adopción de grandes líneas estratégicas. Se buscaba también la conformación de los equipos para seguir trabajando después del taller con las líneas estratégicas. Se diseñó el taller para que los funcionarios y empleados salieran del mismo con mayor entusiasmo, más sentido de futuro, y la esperanza incrementada en la posibilidad de lograr la visión y de comprometerse con ello.

c) Conformación de equipo coordinador y asignación de actividades completivas de los talleres.

**Resultados Buscados:** Mayor apoderamiento del proceso, integración interdepartamental, decisión final sobre fraseo de las líneas estratégicas institucionales esbozadas en el taller, determinación de acciones estratégicas y resultados para cada una de las líneas, e identificación de responsables.

d) Revisión con el equipo coordinador de los resultados de las actividades completivas de los talleres.

**Resultados Buscados:** Decisiones finales sobre acciones estratégicas, resultados y responsables.

e) Preparación y Entrega del Informe por parte del Consultor.

**Resultados Buscados:** Presentación sintética y didáctica del Plan para facilitar la comprensión y el apoderamiento por parte de la institución de los compromisos emanados del mismo.

f) Sesión de trabajo para explicar el contenido del Informe Final Institucional, las recomendaciones para la operativización del Plan Estratégico, y las recomendaciones para el seguimiento de la ejecución. El Informe contenía además de la matriz del Plan, una presentación en Power Point con un resumen del Plan para fines de divulgación a lo interno de la institución.

**Resultados Buscados:** Organización para la operativización, inicio de la misma y decisiones sobre y programación del seguimiento. Motivación para la divulgación del Plan a lo interno de la institución. Entusiasmo para el seguimiento.

En algunas instituciones se utilizó una selección de la documentación de planificación anterior disponible. En todas se solicitó al Director que resumiera la Visión después de la plenaria de los grupos, dándole así la oportunidad de acentuar sus ideas sobre el futuro a la vez que integraba los planteamientos grupales. En algunas oportunidades fue necesario consultar leyes o decretos para clarificar la misión de la institución; en otras se consideraron declaraciones públicas del

Presidente de la República sobre la institución involucrada y se consideraron expectativas expresadas por otras autoridades.

El Consultor quiere dejar constancia del apoyo recibido en cada una de las instituciones y del logro en todas de los resultados buscados en cada uno de los momentos de la intervención. A continuación se presentan las síntesis institucionales.

### **3. Oficinal Nacional de Planificación, ONAPLAN**

En ONAPLAN, luego de la reunión con su Director y con el staff directivo, se programaron y celebraron dos talleres. El primero, con participación de funcionarios y técnicos, tuvo como propósito la determinación de la Visión Institucional situando la institución en el año 2008. El segundo taller, celebrado solamente con la participación de funcionarios, tuvo como propósito la realización de un análisis de fortalezas y debilidades institucionales, y de oportunidades y amenazas externas (FODA) y la identificación de las principales líneas estratégicas que sustentarían la visión adoptada.

Luego del segundo taller, se organizaron equipos de trabajo responsables de identificar los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados esperados que se derivaban de cada una de las líneas estratégicas adoptadas. Culminó este proceso con una sesión intensa de revisión de todas los objetivos y acciones identificados.

La Misión de ONAPLAN se definió como sigue:

*Ser la oficina gubernamental coordinadora de la programación de la inversión pública dirigida a la obtención de la cohesión social y territorial.*

Y la Visión para ser lograda en cuatro años:

*Somos una institución dinámica y flexible, de gran credibilidad con un claro liderazgo en la definición de políticas públicas y en la programación de la inversión para la construcción de una visión de futuro para la sociedad.*

Las Líneas Estratégicas identificadas o áreas prioritarias que son críticas para el logro de la Visión fueron.

1. *Fortalecimiento de la Oficina Nacional de Planificación*
2. *Fortalecimiento del Sistema de Toma de Decisiones del Gobierno*
3. *Búsqueda de la Cohesión Social y Territorial*

Para las líneas estratégicas se identificaron 13 objetivos estratégicos cada uno con acciones previstas para el logro del mismo. <sup>2</sup>

Se evalúa como muy positivo el compromiso asumido por el Director y otros funcionarios de ONAPLAN para la ejecución del Plan. Se recomendó la operativización anual y el seguimiento periódico de los avances en la ejecución de forma compartida para asegurar el logro de los resultados esperados en el tiempo previsto.

#### **4. Oficina Nacional Administración y Personal, ONAP**

En ONAP se realizó una reunión con el Director y el Subdirector en compañía del Coordinador de Pro-Reforma para dicha institución. Inmediatamente luego del primer encuentro, el Consultor fue invitado a participar en una reunión en la que se debatía el tema del Equipo de Mejoramiento y su papel en la institución.

Varios días después del encuentro inicial, se celebró un taller de planificación con dos sesiones de trabajo de cuatro horas. Participaron en dicho taller el Director de ONAP, el Subdirector, asesores de la institución, y autoridades de los diferentes departamentos y unidades. El Director de ONAP invitó al Director de INAP y a cuatro directores de recursos humanos de instituciones estatales a participar en el taller. Durante la primera sesión, se buscó integrar al grupo, crear un clima motivacional propicio para pensar en futuro, y se culminó con la determinación de la Visión Institucional situando la institución en el año 2008. La segunda sesión, celebrada al día siguiente se inició revisando la Visión preliminar elaborada el día anterior. Luego, a partir de la realización de un análisis FODA, se logró la identificación de las principales líneas estratégicas que apoyarían el logro de la visión y la identificación preliminar de los objetivos estratégicos.

---

<sup>2</sup> El detalle de objetivos y acciones para cada una de las instituciones se presenta en los respectivos Informes.

Algunas consideraciones contenidas en el Informe Final de los Consultores del Equipo de Mejoramiento de ONAP, presentado a Pro-Reforma en julio del 2004, se tomaron como insumos del taller.

Luego del taller quedaron organizados equipos de trabajo responsables de identificar los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados esperados que se derivan de cada una de las líneas estratégicas adoptadas. Se realizaron dos reuniones de seguimiento con la presencia de los coordinadores de los equipos y otros involucrados. La última sesión de trabajo, se dedicó a una revisión de todas los objetivos y acciones identificados.

La Misión de ONAP se definió como sigue:

*La ONAP es una institución del Estado Dominicano llamada a fomentar la revisión continua de los procesos administrativos, el fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos de las instituciones públicas y la adecuación de las sus estructuras organizaciones a fin de contribuir a la oportuno y eficaz prestación de servicios públicos para el bienestar de la ciudadanía en un marco de racionalización y eficientización de la función pública.*

Y la Visión para ser lograda en cuatro años:

*Somos una institución fortalecida y modernizada, reconocida como modelo de institución pública y líder en las acciones de racionalización de la función pública. Se valora el efecto de nuestras acciones y recomendaciones en el mejoramiento de los servicios públicos para satisfacción de la ciudadanía.*

Las Líneas Estratégicas identificadas o áreas prioritarias que son críticas para el logro de la Visión fueron.

- 1. Fortalecimiento Institucional*
- 2. Fortalecimiento de la función rectora en materia de organización*
- 3. Consolidación del Sistema de Servicio Civil y Carrera Administrativa*
- 4. Automatización de procedimientos*
- 5. Reposicionamiento de ONAP*

Para las líneas estratégicas se identificaron 24 objetivos estratégicos, cada uno con acciones previstas para el logro del mismo.

El Consultor se reunió en tres ocasiones con personal de ONAP luego de la presentación del Informe para asistir en el inicio de la operativización del Plan. Fue invitado a la primera sesión de seguimiento de los resultados.

En ONAP se adoptó la operativización por departamento más que por línea estratégica, y se modificaron los formatos del plan operativo y de seguimiento. El Consultor participó en el proceso de revisión de formatos y en el logro del consenso.

El Equipo de Mejoramiento asumió una labor de apoyo importante en el proceso de implementación del Plan. Durante la labor del Consultor, ONAP es la institución que más avanzó en la operativización y en el seguimiento, a pesar de la necesidad de consensuar formatos y procedimientos antes de adoptarlos de manera definitiva. Dada la experiencia de los funcionarios y empleados, y la participación del Equipo de Mejoramiento, los aportes de los mismos tienen que ser considerados en la definición de los procedimientos. La presencia continua del Director en las discusiones fue de gran importancia y de apoyo al proceso.

## **5. Instituto Nacional de Administración Pública, INAP**

Con el INAP Se celebró un taller de planificación durante un día completo con dos sesiones de trabajo de cuatro horas. Participaron en dicho taller el Director de INAP, el Subdirector, una consultora de la institución, y encargados, técnicos y empleados de los diferentes departamentos y unidades. En la mañana del taller, se buscó integrar al grupo, crear un clima motivacional propicio para pensar en futuro, y se culminó con la determinación de la Visión Institucional situando la institución en el año 2008. En la tarde se inició revisando la Visión elaborada como resultado de los trabajos de grupo y la intervención del Director. Con la realización del FODA, se logró la identificación de las principales líneas estratégicas que apoyarían el logro de la visión y la identificación preliminar de los objetivos estratégicos.

El Informe Final de una Consultoría anterior realizada con apoyo de Pro-Reforma sobre el Fortalecimiento Institucional de INAP, el cual

contenía una propuesta de Manual de Inducción y Políticas, se consideró tanto para la planificación del taller, como para la reproducción de algunos materiales que sirvieran de insumo para las discusiones sostenidas. También se analizó un documento sobre Planificación de INAP preparado en el año 2001.

Quedaron organizados equipos de trabajo responsables de identificar los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados esperados de cada una de las líneas estratégicas adoptadas. Se realizaron dos reuniones de seguimiento con la presencia de los involucrados. Una última sesión de trabajo, con la presencia del Director, se dedicó a revisar de forma exhaustiva todo el documento del Plan.

La Misión de INAP, se definió como sigue:

*Coordinar el proceso de formación y capacitación de los servidores públicos para garantizar su cualificación y el fortalecimiento de la carrera administrativa en el marco de la modernización del Estado.*

Y la Visión para ser lograda en cuatro años:

*Hemos proporcionado oportunidades para que los servidores públicos logren altos niveles de desarrollo humano a través de los programas de formación y capacitación que hemos coordinado.*

Las Líneas Estratégicas identificadas o áreas prioritarias que son críticas para el logro de la Visión fueron.

- 1. Fortalecimiento Institucional*
- 2. Afianzamiento del Rol de INAP como Organismos Rector y Coordinador del Sistema de Capacitación de la Administración Pública.*
- 3. Mejoramiento de la Plataforma Tecnológica*

Para las líneas estratégicas se identificaron 10 objetivos estratégicos, cada uno con acciones previstas para el logro del mismo.

Se realizó una reunión de Operativización, y se dio seguimiento a los avances realizados.

## **6. Consejo Nacional de Reforma del Estado, CONARE**

Para CONARE, se celebró un taller de planificación con dos sesiones de trabajo de cuatro horas. Participaron en dicho taller el Director de CONARE, los Subdirectores, y autoridades de los diferentes departamentos y unidades. Durante la primera sesión, se buscó integrar al grupo, crear un clima motivacional propicio para pensar en futuro, y se culminó con la determinación de la Visión Institucional situando la institución en el año 2008. La segunda sesión, celebrada al día siguiente se inició revisando la Visión preliminar elaborada el día anterior. De igual forma que en las otras instituciones, después del FODA, se identificaron las principales líneas estratégicas que apoyarían el logro de la visión y la identificación preliminar de los objetivos estratégicos.

Se organizaron equipos de trabajo responsables de identificar los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados esperados de las líneas estratégicas adoptadas. Se realizaron dos reuniones de seguimiento con el Subdirector Técnico.

La Misión de CONARE se definió como sigue:

*Ser la institución coordinadora de los procesos de Reforma del Estado.*

Y la Visión para ser lograda en cuatro años:

Hemos colocado la Reforma como tema de sociedad, y somos una institución que lidera técnica y moralmente la Reforma del Estado. Compartimos y difundimos una visión de un estado moderno e incluyente y coordinamos los esfuerzos interinstitucionales para hacerla realidad, habiéndose logrado avances significativos.

Nos caracterizamos por un estilo gerencial democrático, transparente y participativo, y somos una institución abierta para que los diversos actores realicen su aporte en el proceso de Reforma y Modernización.

Las Líneas Estratégicas identificadas o áreas prioritarias que son críticas para el logro de la Visión fueron.

4. *Descentralización*
5. *Reforma Política*
6. *Empoderamiento e Involucramiento*
7. *Administración Pública*
8. *Fortalecimiento Institucional*

Para las líneas estratégicas se identificaron 32 objetivos estratégicos, cada uno con acciones previstas para el logro del mismo.

Además de la necesaria operativización anual y al seguimiento periódico de los avances en la ejecución de forma compartida para asegurar el logro de los resultados esperados en el tiempo previsto, se recomendó a CONARE que sitúe sus compromisos de logro en la esfera de su influencia; los detalles de sometimiento al Congreso, implementación, etc. , dependen del Poder Ejecutivo; y las aprobaciones de Ley corresponden al Congreso.

## **7. Fortalezas y Riesgos**

Es importante resaltar el entusiasmo de los participantes del proceso, aun en instituciones con personal de mayor antigüedad. Aunque las dinámicas diseñadas como parte del proceso pudieron servir como apoyo, debe quedar establecido que se trabajó con instituciones previamente entusiasmadas y con gran sentido de construcción de futuro y de contribución con las ejecutorias del Gobierno. Esa es la mayor fortaleza que pudimos encontrar en todas las instituciones.

Otra fortaleza evidente en las cuatro instituciones es la capacidad para reconocer debilidades, y la generación de alternativas de acciones para superar las mismas. De alguna manera todas las instituciones consideraron el "fortalecimiento institucional" como una de sus líneas estratégicas, y ligado al mismo o de forma independiente, la tecnologización fue considerada una prioridad.

Es interesante notar que en todas las instituciones hubo un interés marcado de acentuar como líneas estratégicas, además del fortalecimiento institucional, aquellos aspectos que eran propios de su misión. En el caso de ONAPLAN, cuyas funciones establecidas han sido modificadas por el tiempo, se realizó un gran esfuerzo para tomar decisiones cónsonas con la naturaleza principal de la Oficina y con el papel que se consideraba debería jugar dentro de las ejecutorias del Gobierno, siempre como una oficina de apoyo a las decisiones presidenciales. En el caso de ONAP se retomó el componente de Administración de su misión y se adoptó una línea estratégica en que se enfatizó dicho aspecto.

Preocupa, sin embargo, la inseguridad jurídica que perciben algunos en las instituciones, y que se intentó expresar en acciones conducentes a aprobación de nuevas leyes. En ONAP algunos aspiran a verla como cabeza de una Secretaría de Estado (de Administración Pública), y en CONARE otros esperan verla como una institución de mayor permanencia amparada por ley. Es importante notar, como fortaleza, que los directores de las respectivas instituciones fueron los que mantuvieron dicho tema fuera de la agenda y del Plan, lo cual no quiere decir que se hayan eliminado esos planteamientos a lo interno de las instituciones. Por otro lado, cabe destacar la preocupación presupuestaria de algunas instituciones y el desaliento que causa la distancia entre lo planificado y lo finalmente aprobado como partidas presupuestaria.

Se observan algunas tensiones interinstitucionales que es importante destacar como posibles fuentes de riesgos para el logro de acciones integradoras por parte del Secretariado Técnico.

1. La labor de Reforma o desarrollo organizativo de las instituciones públicas en ONAP se asume como algo a nivel micro, de cada una de las instituciones. CONARE percibe su labor como algo más en el plano macro y de reestructuración del Estado, lo cual sería un elemento complementario. Sin embargo, en ocasiones parece que buscan incidir en el aspecto micro.
2. La labor de reforma o desarrollo organizativo a nivel micro que se plantea ONAP, lo cual forma parte importante de su misión, no toma en consideración las posibles reformas macros que puedan ocurrir en la estructura estatal. Eso puede llevar a invertir esfuerzos en instituciones que están llamadas a desaparecer. De igual forma podría suceder con

la programación de la extensión de la carrera administrativa, la cual debería planificarse dentro de un marco macro de Reforma del Estado.

3. La misión de capacitación de INAP a veces no es asumida completamente por las otras instituciones, que plantean generar sus propios programas de capacitación para usuarios externos sin participación de INAP, o que al plantear sus programas de capacitación interna no toman en cuenta el rol de INAP. Por su parte, en INAP existe la tensión interna entre su labor de ejecución de programas de capacitación versus su labor coordinadora de la capacitación y desarrollo de los empleados estatales. Hacemos notar que el mandato legal de INAP es muy amplio.
4. El tema municipal si no genera tensiones entre ONAPLAN y CONARE, podría llegar a generarlas si no trabajan con mayor vinculación en aquellas acciones dirigidas a esas instancias.

Es importante notar que en cada una de las instituciones surgen temas y preocupaciones particulares propios de su quehacer, los cuales una labor de planificación y seguimiento de los mismos podrá fortalecer. Esos aspectos, si no se comparten y comunican, podrían convertirse en tensiones por la no comprensión de los mismos por parte de las otras instituciones. Como ilustración ponemos el caso de ONAP y la carrera administrativa; un tema de mucha fuerza a lo interno de la institución pero débil en la agenda de otras instituciones. El concepto Estado "incluyente" presente en la Visión de CONARE, no forma parte del vocabulario de otras instituciones que quizás no se han planteado las implicaciones del mismo.

Estamos ante instituciones motivadas para trabajar y contribuir con sus ejecutorias con un Gobierno que se inicia y que han sido fortalecidas como resultado de un proceso de planificación. Cada una ha adoptado una Visión que consideran cónsonas con su Misión y con las directrices del Superior Gobierno, es necesario aumentar la comunicación entre las mismas y desarrollar entre una agenda común entre aquellas que comparten un mismo ámbito de influencia diferenciando los roles institucionales para complementarse.

## 8. Recomendaciones

La oportunidad de trabajar en este proceso de planificación con varias instituciones en los primeros meses de una gestión de gobierno ha sido valiosa y hay sugerencias que se quieren dejar como recomendaciones en este Informe. Por las conversaciones con los Directores y otros funcionarios se comprendieron algunos aspectos que afectan la definición de las agendas institucionales en los primeros meses de gestión y la evolución de la comprensión de la propia institución. Independientemente de las diferencias individuales, y desde luego afectada por el conocimiento previo de la institución y de su visualización como funcionario de la misma, hay elementos que apuntan a las siguientes recomendaciones.

1. La planificación estratégica de las instituciones de un gobierno que inicia no debería comenzar antes del período inicial de los 100 días, pero siempre antes de los cinco meses de gestión.
2. La planificación de los primeros 100 días debe ser una planificación focalizada en el corto plazo y en realizaciones específicas. Para ello sugerimos la preparación de una metodología de amplia divulgación que esté disponible en INTERNET y que forme parte incluso de un paquete de Inducción de los nuevos funcionarios públicos que se incorporan a un gobierno determinado al inicio del mismo. Podrían incorporarse en dicho plan las prioridades del primer año para que sirvan de insumo al presupuesto del próximo año.
3. La metodología aplicada en esta Consultoría y otras metodologías utilizadas por otros consultores podrían servir de punto de partida para una discusión que fundamente la construcción de un Manual con una metodología para la Planificación Estratégica de las instituciones del Estado después de los 100 días. ONAP pudiera preparar un conjunto de técnicos para asistir a las instituciones cada cuatro años en sus planes estratégicos.
4. Si se toma en consideración que el período de gobierno se inicia en el mes de agosto, las posibilidades de que el presupuesto que se presente para el año fiscal siguiente y que se corresponda con una planificación institucional de la nueva gestión son escasas. Habría que tomar algunas medidas para que el ejercicio presupuestario institucional sea la expresión financiera de un plan básico del primer año.

5. Quizás, desde una óptica de planificación y presupuestaria, habría que considerar las fechas de toma de posesión de los nuevos gobiernos, lo cual implicaría una modificación de la Constitución de la República. Es evidente que la preocupación presupuestaria y la aceleración de su formulación presiona a los nuevos incumbentes de un gobierno. En realidad un gobierno sólo tiene dos años y medio para gobernar con un presupuesto lo suficientemente analizado y que pueda corresponderse con un plan. El esfuerzo de los primeros meses prioriza la cuantificación de gastos previstos en contra de un presupuesto que sirva de soporte a un plan.
  
6. A lo interno de las instituciones es importante seguir insistiendo en la operativización del Plan Estratégico y en la vinculación entre los planes operativos anuales y la elaboración presupuestaria obligatoria. Desde el Gobierno, sería importante revisar la asignación de las partidas institucionales de forma que a la vez que las instituciones conozcan de antemano los límites de su programación, también se reconozca y se premie aquellas instituciones capaces de presentar presupuestos anuales que sean verdaderas expresiones financieras de planes operativos cónsonos con compromisos estratégicos adoptados para el logro de su Visión.

Esta experiencia que consideramos muy positiva debe servir de lección para futuras acciones de apoyo a las instituciones del Estado, y como ocasión para que se compartan los planes institucionales y así lograr una Visión unificada de Gobierno y de Nación.