



## **SECRETARIADO TECNICO DE LA PRESIDENCIA**

### **PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA Y MODERNIZACION DEL PODER EJECUTIVO**

Unidad Ejecutora del Programa BID 1176/OC-DR  
Componente II

#### **Definición de estrategias para la reforma de la estructura de la Administración Pública<sup>1</sup>**

El Estado dominicano adolece de una serie de características cuestionables y francas falencias que se han ido acumulando progresivamente manteniendo un desfase entre su diseño, estructuración y capacidades con los requerimientos de la economía y sociedad contemporáneas, así como con las mejores practicas de buen diseño y estructuración del sector público, mostrando además un conjunto de solapamientos en las competencias asignadas o desarrolladas en cada unidad de organización y una alta dispersión, que debilita la dirección, formulación y ejecución de las políticas públicas.

Su reforma y modernización debe verse en 2 grandes planos:

- a) en el plano político, el Estado es ante todo, en lo nacional, institucionalización de las relaciones de poder entre actores y, en lo internacional, de la articulación de estos y de la nación con el sistema internacional de relaciones políticas, comerciales y financieras; las cuestiones fundamentales aquí son las del poder (es decir, las instituciones políticas y sus formulaciones constitucionales y legales como expresión de un bloque de poder), las orientaciones, formas y modalidades de relación Estado-sociedad y la capacidad de hegemonía por parte del Estado (su margen de autonomía y su pro actividad en la reproducción de las relaciones de poder y en la producción de las políticas públicas;
- b) en el plano operativo-administrativo, condicionado por el anterior, se aproxima al Estado en sus capacidades de gestión, es decir, la manera como el Estado define y ejecuta cursos de acción, y extrae y asigna recursos en función de objetivos referibles al núcleo de su politicidad, desenvolviéndose en el funcionamiento cotidiano de las agencias públicas (gobierno central, tribunales, etc.) y en sus múltiples relaciones “regulares” con la sociedad y el mercado.

Podemos, en consecuencia, hablar de una reforma del Estado y de una reforma de la Administración Pública, refiriendo la primera al plano político y la segunda al plano operativo-administrativo (con cierto mecanicismo, por supuesto). Toda reforma del Estado implica, como desiderata, una reforma de la Administración Publica, so riesgo de quedar incompleta con todo lo que esto ultimo implica; por su parte, es posible hablar de reforma de la Administración Pública sin reforma del Estado, lo que supone una “modernización” o “aggiornamento” de lo operativo-administrativo dentro de los limites impuestos por el condicionamiento de las relaciones de poder

vigentes; dicha “modernización” o “*aggiornamento*” sería, en el mejor de los casos “empuje” el aparato administrativo al límite de racionalidad técnica, es decir, de eficiencia/eficacia que permita la conformación política del Estado, y en el peor de los casos “*vino nuevo en odres viejos*”. Citando a Carlos Ma. Vilas: “*El modo en que un Estado lleva a cabo la administración de sus recursos y la gestión de sus políticas es analíticamente diferenciable de esos arreglos de poder pero guarda a su respecto una relación de adecuación básica.*”.

Sin entrar a discutir ahora si se ha venido produciendo o no una reforma del Estado en República Dominicana, mas allá y por encima de la conciencia y las voluntades (y planes) de los agentes políticos a cargo de su conducción formal, lo que tenemos en discusión como tarea es la reforma de la Administración Pública, su “modernización” o “*aggiornamento*”; adicionalmente, en la encrucijada estratégica entre una perspectiva y vía “cuántica” o “transformacional” y otra “incremental” o “de afinamiento”, el marco de la discusión de esta propuesta lo constituye la segunda.

En otras palabras, de lo que se trata es de replantearse la racionalidad técnica de determinados diseños sectoriales y transversales en las estructuras de la administración pública, mediante la introducción de “mejoras” que privilegien ciertos esquemas medios-fines en el marco de la definición política imperante del Estado e incluso en el marco de la arquitectura estructural del Estado.

Aquí habría que ver hasta que punto se ha venido produciendo ya una reforma institucional del Estado, orientada al rediseño de los instrumentos de política necesarios para garantizar la primacía del mercado, y de los actores dominantes en él, en una metamorfosis incompleta, o a medias, en la que coexisten presiones que demandan una red sólida y muy eficiente de instituciones públicas que hagan funcionar con mediano éxito una economía de mercado y que prevengan y contrarresten la tendencia normal de los mercados al inmediatismo, a los desequilibrios y a la recurrencia de crisis, procurando erradicar o disminuir el rentismo, el patrimonialismo, la corrupción pública y el “riesgo moral” empresarial tanto en el Estado como en el propio sector privado.]

Al mismo tiempo, habría que ver hasta que punto se ha venido produciendo similarmente una reforma institucional en los instrumentos de política enfocados a la oferta de servicios públicos especialmente en los ámbitos de producción de bienes públicos, es decir, en el sector social (salud, educación, vivienda, etc.) en los que la primacía del mercado cede lugar a la financiación y producción estatal de dichos servicios o a la orquestación de cuasi-mercados u otras formas “mixtas” entre lo estatal y lo privado.

Con el horizonte incrementalista y de “afinamiento” (fine-tuning) se abordan algunas de las cuestiones “técnicas” cruciales en la estructuración y funcionamiento de las estructuras de la administración pública.

Una estrategia “transformacional” o “cuántica” implicaría:

- el deslinde de responsabilidades de formulación de políticas, regulación, supervisión y prestación en distintas estructuras mas apropiadas a cada responsabilidad o su mantenimiento en mega estructuras (ministerios, secretarías de Estado);
- la revisión y adecuación misional de las estructuras adoptadas (ministerios o secretarías de Estado –las megaestructuras-, o ministerios o secretarías de formulación y evaluación de políticas, por un lado, con agencias reguladoras o de supervisión o de prestación de servicios y las alternativas de privatización, tercerización o corporativización de estas ultimas;

- la reestructuración de las estructuras adoptadas según su revisión y adecuación misional;
- la “reingeniería de los procesos”: de las estructuras reestructuradas en primera instancia, produciendo así una reestructuración de segunda ola.;
- la reforma de la relación estructuras-centros políticos y estructuras-sociedad con mayor o menor acento en la transparencia, la participación, la rendición de cuentas y la orientación al ciudadano-cliente;
- los procesos de “mejoramiento continuo” y de “aseguramiento de calidad” como mejoras administrativas continuas posteriores a las reestructuraciones y reingenierías.

## MODERNIZACIÓN DE LA MAQUINARIA BUROCRÁTICA

### Rediseño de las estructuras de apoyo de las Secretarías de Estado

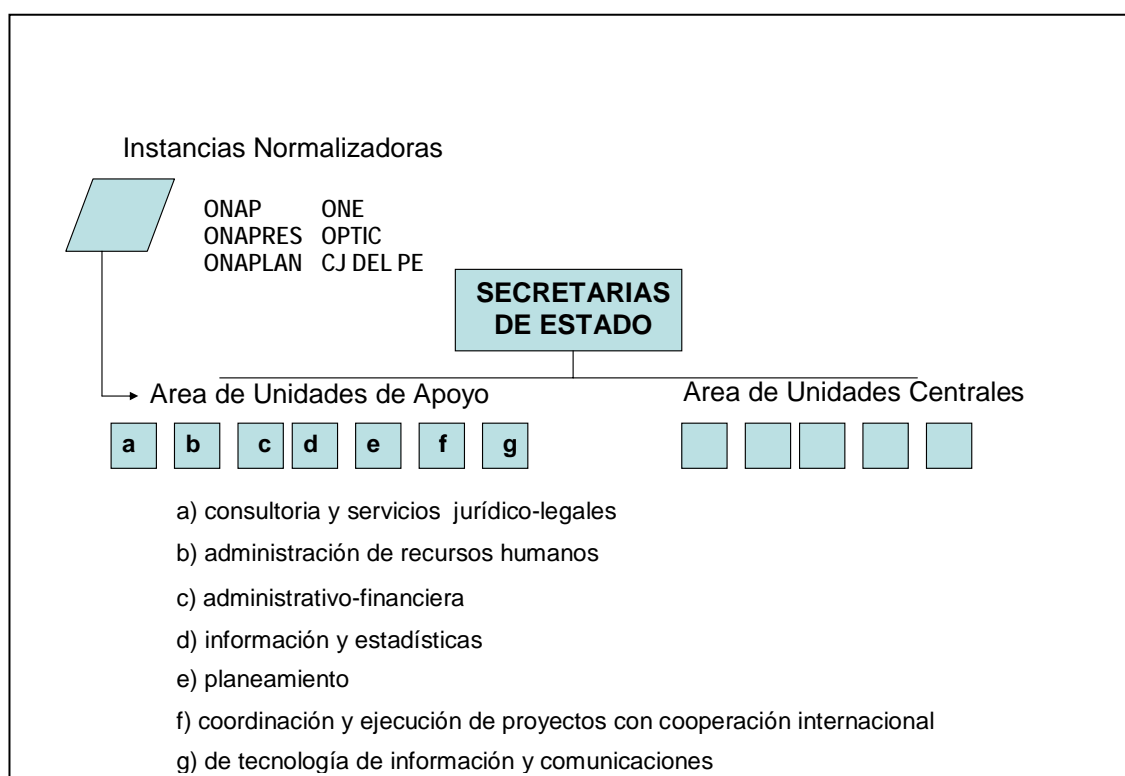
Una primera estrategia incrementalista o de “afinamiento” de la maquinaria burocrática del Estado puede ser desplegada de acuerdo a la línea que separa las funciones centrales de las funciones de apoyo en cada entidad componente de la maquinaria burocrática estatal. De esa manera, los esfuerzos de tal estrategia pueden enfocarse a la modernización y “afinamiento” de las funciones de apoyo comunes a las distintas entidades de la maquinaria burocrática estatal, procurando mejoras administrativas generales, incluyendo los controles de orden tecnoestructural (Mintzberg) y las repercusiones de esas mejoras mas allá de los aspectos mas propiamente económicos y financieros, en cuestiones de transparencia, rendición de cuentas, probidad y eficiencia en la gestión.

En este caso, se trata de las áreas relacionadas con los ámbitos de las unidades organizacionales responsables de:

- a. consultoria y servicios jurídico-legales,
- b. administrativo-financieros,
- c. de administración de recursos humanos,
- d. de información y estadísticas,
- e. de planeamiento,
- f. de coordinación y ejecución de proyectos con cooperación internacional, y
- g. de tecnología de información y comunicaciones.

Se procuraría así la normalización de dichas áreas sobre la base de agencias centrales normalizadoras (Consultoría Jurídica del PE , ONAPRES, ONAP, OPTIC, ONAPLAN y ONE) en procura de:

- a) un diseño y funcionalidad homogéneos de las mismas que sirva de base a la integración y coordinación transversales en las estructuras de la administración pública, con las ganancias en predictibilidad y confiabilidad en la realización de sus funciones; y
- b) adecuación al cumplimiento con ciertos requisitos y estándares administrativos – transparencia, rendición de cuentas, etc. y
- c) logro de determinados niveles de eficiencia/eficacia en la gestión.



A este respecto se debe indicar que, por lo menos en ciertos aspectos, el proceso de mejoramiento de estos sistemas ya ha dado inicio como la definición de los roles<sup>2</sup> de estas instancias como agencias normalizadoras, las implicaciones de dicho rol, las capacidades a cultivar para cumplir con dicho rol y las modalidades como se cumplirá esta función, así como las restricciones vs. grados de libertad en su formulación, control de la implementación y de la conformidad a las normas.

<sup>2</sup> Cabe mencionar que en el marco de acción de Pro-Reforma han desarrollado sus planes estratégicos:

- ONAP
- ONAPLAN
- OPTIC
- ONE (este proceso aún no ha finalizado)
- Consultoría Jurídica del PE.

Actualmente estas unidades de apoyo se encuentran incluidas en cada entidad de la maquinaria burocrática del Estado, brindándole autonomía a estas unidades organizativas en materia presupuestaria, en políticas de recursos humanos (ingreso y egreso de personal y fijación de salarios) y generando una no muy clara coherencia en materia tecnológica y jurídica en el Estado. Esta autonomía deja muy “suelta” (*loosely coupled*) a las estructuras de cada Secretaría de Estado. Es oportuno recordar a este respecto que todas las organizaciones, públicas y privadas, tienden a poseer fuerzas centrípetas (por ejemplo objetivos departamentales, culturas sectoriales “finanzas vs. Producción”), y el diseño de sus estructura debe condicionar estas fuerzas.

Cabe mencionar que esta reorganización debe estar acompañada con la normalización, estandarización y “racionalización” de los procesos que relacionan a cada unidad sectorial de apoyo con las agencias normalizadoras. Estas reorganizaciones y reingenierías se encuentran previstas en el plan de operaciones del Pro-Reforma, y tienen a la fecha distintos grados de avance. Por lo tanto no será posible tener fechas de inicio y finalización idénticas para cada sector.

### **Objetivos de la actividad**

1. Definir las diferentes Unidades y Niveles que conformarán el Poder Ejecutivo (gabinetes, Secretarías de Estado, Oficinas Nacionales, organismos descentralizados, etc.), sus características jurídicas, administrativas y misionales.
2. Además se identificarán las unidades de apoyo con las que deberá contar cada Secretaría de Estado y su vinculación (procesos y unidades de enlace) con los organismos rectores respectivos, a fin de fortalecer la integración técnica de cada subsistema, su vinculación y límites con el componente político del gobierno y mejorar la ejecución de las políticas públicas.

### **Estrategia de Implementación:**

La implementación de las reformas aquí previstas requerirá de dos instancias fundamentales, una de nivel técnico y otra de nivel político.

Como instancia coordinadora en el nivel técnico se deberá organizar dentro del ámbito del CONARE una Unidad de Diseño y Seguimiento de la Reforma Administrativa. Esta Unidad tendrá funciones de coordinación y deberá estar integrada por representantes de cada ente normalizador vinculado, conformando un núcleo técnico (ONAP, ONAPRES, OPTIC, ONAPLAN, ONE, Consultoría Jurídica del Poder Ejecutivo, PAFI, etc.).

Como instancia política que acompañe el proceso de reforma habrá que incorporar a los Jefes de cada Gabinete Sectorial conformando un núcleo político cuyo Secretariado debe ser ocupado por el CONARE.

La Unidad de Diseño y Seguimiento de la Reforma Administrativa tendrá como funciones validar los diseños técnicos y generar los mecanismos de socialización del proceso.

Deberá redactar junto al personal del Pro-Reforma los términos de referencia de las aplicaciones que se diseñen, de requerir ayuda externa, y evaluar sus desarrollos. También comunicará a cada organismo involucrado los requerimientos institucionales que deberán acompañar al diseño.

**Productos:**

- Conformación de la Unidad de Diseño y Seguimiento de la Reforma Administrativa.
- Consenso en las unidades normalizadoras sobre su rol y funciones como tales y el alcance de la autoridad de cada instancia normalizadora con las sectoriales pertenecientes al sistema que componen.
- Consenso en las unidades normalizadoras sobre las capacidades a cultivar para cumplir con dicho rol y las modalidades como se cumplirá la función normalizadora, así como las formas concretas a asumir por las normas (grados de restricción vs grados de libertad en su formulación, control de la implementación y de la conformidad a las normas, etc.).
- Acuerdos generales en los Gabinetes Sectoriales respecto a la estrategia normalizadora a seguir.
- Diagnóstico estructural de cada subsistema, definiendo debilidades y fortalezas.
- Definir procesos y establecer la estructura interna de cada sectorial con la descripción de sus puestos de trabajo (funciones, y perfil requerido
- Establecer los roles, funciones y el alcance de autoridad de cada nivel jerárquico político de las Secretarías de Estado con respecto a cada una de las sectoriales.
- Proyecto de norma legal de “Organización Administrativa de las Secretarías de Estado.
- Estrategia de implementación
- Acuerdos específicos en cada Gabinete sobre la implementación del proceso.
- Puesta en marcha de los procesos, que debe incluir una reingeniería de procesos.

**Metodología de implementación de las nuevas estructuras:**

Cada actividad humana organizada –desde la fabricación de cacharros hasta poner un hombre en la Luna- da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente con la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre sus tareas.

Esta definición de la estructura es llamativamente interesante a la luz de dos grandes problemas que presenta el Poder Ejecutivo de República Dominicana<sup>3</sup>: dispersión y falta de claridad en la definición de sus competencias.

Esta no clara definición de las competencias de las organizaciones públicas que integran el Poder Ejecutivo (Secretarías de Estado, Oficinas Nacionales y Organismos descentralizados) esta relacionado con la forma en que se divide el trabajo, y la dispersión en un no correcto diseño de sus mecanismos de coordinación.

Coordinación en cinco:

Recuérdese que la estructura involucra dos requerimientos fundamentales –la división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas tareas.

Cinco coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> Contrato de préstamo 1176 OC/RD – Antecedentes - Pro-Reforma -

*Ajuste mutuo:* el ajuste mutuo logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. Dos empleados de la misma jerarquía, ajustan su trabajo.

*Supervisión directa:* La supervisión directa logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones. Un jefe supervisa a dos empleados.

El trabajo también puede ser coordinado sin ajuste mutuo o supervisión directa. Puede ser estandarizado. La coordinación es lograda sobre el tablero, por así decirlo, antes de comenzar el trabajo.

*Los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.* (Manual de proceso)

*Las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo estas especificadas.* (Los productos de los términos de referencia, contrato de obra)

A veces ni el trabajo ni su producción pueden ser estandarizados, sin embargo puede también requerir coordinación por estandarización.

*La destreza (y conocimientos) son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo* (maestro para la escuela)

Los componentes de la Estructura:

A partir de la definición de estructura aplicada, queda claro que el dibujo del organigrama es definitivamente el final, nunca el comienzo de un diseño que comienza por la comprensión de que debe hacerse, quien lo debe hacer, en que secuencia y con que responsabilidades y atribuciones.

Los rectángulos y líneas que forman un organigrama son una parte mínima del problema, y es mucho más útil pensar en una arquitectura organizacional<sup>5</sup>, haciendo un símil con la arquitectura de edificaciones, De la misma manera en que un buen arquitecto no solo piensa en los planos de la casa, sino también en la cultura y valores de sus habitantes, la funcionalidad de cada elemento, la ubicación y orientación, los materiales, tecnología, sistemas y habitabilidad, el arquitecto organizacional debe concebir la organización social, los procesos, métodos y practicas de trabajo, los valores, vínculos informales y recursos humanos de esa organización, todo eso con visión sistémica<sup>6</sup>.

Por lo tanto, la Estructura posee un conjunto de elementos que deben relacionarse, en forma secuencial y coherente:

**Visión estratégica:** esta nos dará la dirección a mediano y largo plazo de la organización, fijando sus límites, e identificando su posición competitiva a través del análisis de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en un proceso de negociación permanente con los jugadores claves, a fin de obtener ventajas competitivas.

**Identificación de los productos de la organización:** Generalmente el sector público define su existencia mirando hacia adentro; los organismos públicos deberán identificar que servicios y bienes van a proveer, con sus atributos en relación a la necesidad del mercado. (Que vamos a hacer).

---

<sup>4</sup> “Diseño de Organizaciones Eficientes”, Henry Mintzberg

<sup>5</sup> D. Nadler” Organizacional Architecture: Desings for changing Organizaciones”

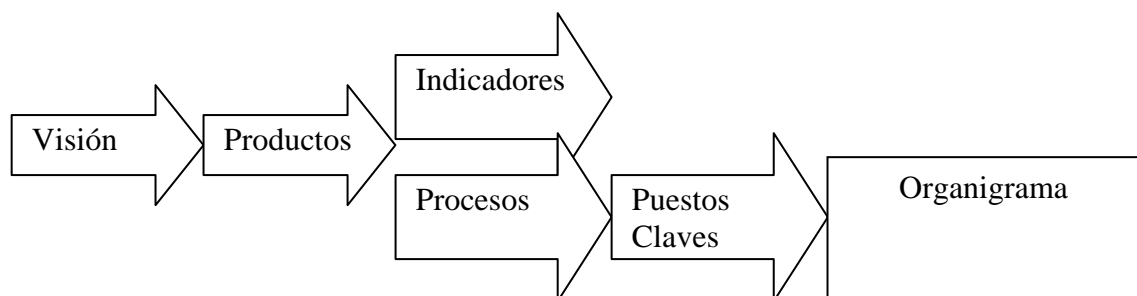
<sup>6</sup> La Reforma del Estado en América Latina – Mario Wasissbluth

**Identificación de indicadores de gestión:** Esto es esencial para medir nuestra efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, (efectividad, eficacia y eficiencia). Además es un requisito fundamental para evaluar los recursos humanos. Hablar de evaluación de recursos humanos sin la existencia de estos indicadores, es un gran error. Las instituciones deberán realizar su líneas de bases, y rendir cuenta de con estos indicadores. (accountability) . La carencia de indicadores de desempeño es la primera y más importante patología de las entidades públicas.

**Procesos:** ya vimos que la definición de estos procesos son fundamentales para la coordinación de las actividades de la organización. (Como vamos a hacer). Los procesos condicionan la conducta de los miembros de la organización (punto fundamental en una burocracia mecánica), y nos ayuda a identificar las tareas que hay que realizar, como dividimos el trabajo y como lo agrupamos.

**Definición de los puestos de trabajo, e identificación de aquellos que son críticos para el sostenimiento del sistema.** (Carrera Administrativa Gerencial) (Quien va hacer ) Como se ha visto, la organización, según su tipo conceptual, tendrá partes que son esenciales (por ejemplo la tecnoestructura en una burocracia mecánica). Por lo tanto es ahí donde deberé hacer mayores esfuerzos presupuestarios (inversión) a fin de obtener los mejores recursos humanos.

**Organigrama:** definición de cómo vamos a agrupar los puestos de trabajo (Departmentalización) y que unidades de enlaces serán las adecuadas (coordinación)



Mínimo requerimiento para la implementación:

Este proceso tiene como requerimiento esencial, que exista un unidad técnica como contraparte, que lidere la implementación de este sistema; navegando entre los intereses del sector político y de la burocracia, a fin de dotar de la mejor racionalidad a las soluciones técnicas.

Sin contraparte de estas características, resultara imposible la implementación de este tipo de procesos.

Resueltos estos pre-requisitos, la ONAP se enfocaría, siguiendo la **Estrategia General de Implementación** a poner en marcha sus acciones como agencia central normalizadora de las

direcciones o departamentos de recursos humanos de las distintas entidades gubernamentales, generando:

1. un diseño general, con las posibles variantes, de las direcciones o departamentos de recursos humanos con adecuación de los mismos al cumplimiento con ciertos requisitos y estándares administrativos –transparencia, rendición de cuentas, etc. y funcionalidad homogéneos que sirva de base a la integración y coordinación transversales de dichas estructuras de la administración pública, con las ganancias en predictibilidad y confiabilidad en la realización de sus funciones; este diseño debe cubrir las funciones a realizar por cada una de dichas unidades, así como los roles, procesos y la estructura interna de cada una de estas unidades, según los tipos determinados, con la descripción de sus puestos de trabajo (funciones, y perfil requerido);
2. una delimitación de las decisiones y funciones centralizadas en la ONAP, como agencia normalizadora, y las decisiones y funciones descentralizadas a las direcciones o departamentos de recursos humanos de las distintas entidades gubernamentales y del modelo operativo de relaciones ONAP-dirección/departamento;
3. una metodología para el diagnóstico estructural y funcional de de dirección o departamento de recursos humanos existente actualmente, definiendo debilidades y fortalezas y las brechas entre su diseño y funcionamiento actual y el diseño general establecido para estas unidades;
4. manuales contentivos de las normativas y de los procedimientos de trabajo a ser cumplidos por las direcciones o departamentos de recursos humanos de las distintas entidades gubernamentales bajo la orientación y el seguimiento de la ONAP;
5. manual definiendo las normas, los criterios y procedimientos para la selección de personal de las direcciones o departamentos de recursos humanos de las distintas entidades gubernamentales;
6. manual definiendo las normas, los criterios y procedimientos de seguimiento y evaluación por parte de la ONAP de las direcciones o departamentos de recursos humanos de las distintas entidades gubernamentales;
7. planes operativos de intervención en la normalización de las distintas direcciones o departamentos de recursos humanos de las distintas entidades gubernamentales;
8. planes de capacitación y desarrollo, definidos y dirigidos por la ONAP, con la coordinación necesaria con el INAP, para el personal de las distintas direcciones o departamentos de recursos humanos de las distintas entidades gubernamentales.

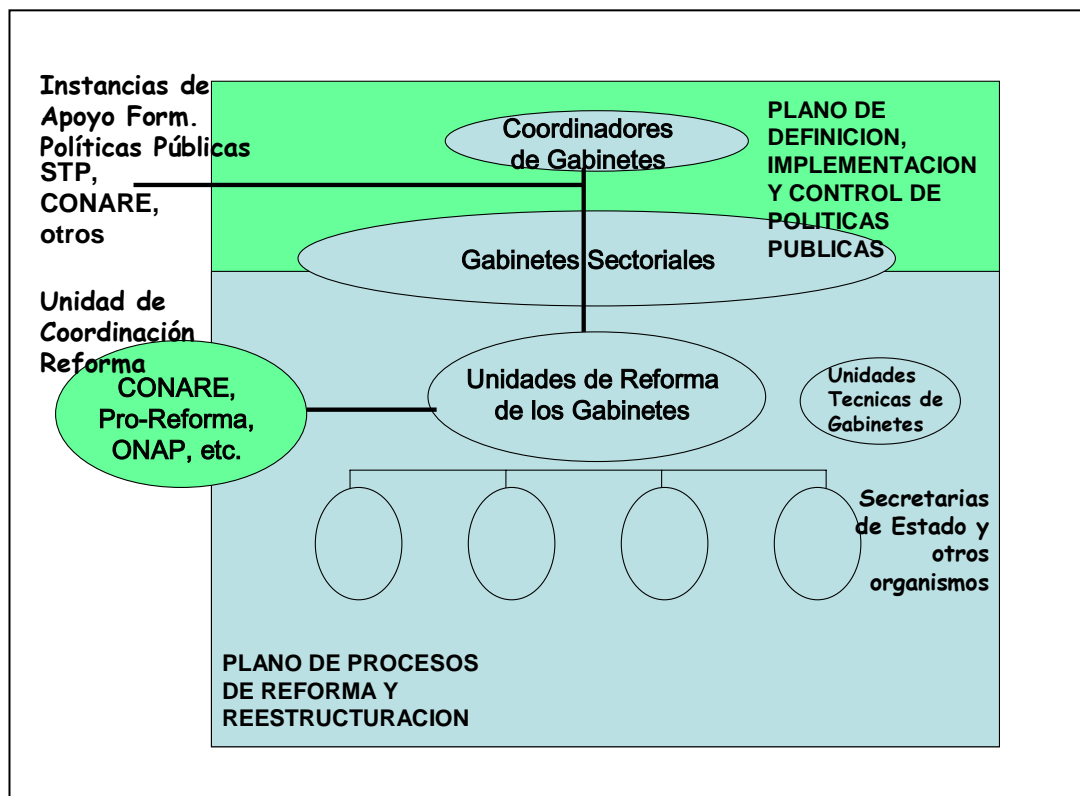
## **IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRUCTURAS SECTORIALES**

La implementación e nuevas estructuras sectoriales deberán abordar el funcionamiento de cada Gabinete Sectorial y de las Secretarías de Estado componentes de dichos gabinetes. Implicara en primer lugar el establecimiento de acuerdos sobre el rol de los gabinetes, su coordinación y sus unidades técnicas; asimismo, implicara el establecimiento de acuerdos sobre la naturaleza de las Secretarías de Estado, sus funciones y responsabilidades genéricas principales sus funciones/responsabilidades genéricas principales (formulación de políticas, observatorio de implementación de políticas, regulación, supervisión, prestación de servicios), las razones del presente diseño estructural disperso de la maquinaria burocrática del Estado, las instancias y capacidades para cada función/responsabilidad dentro de cada Secretaria, la diferenciación entre Instancias centrales (a la misión) e instancias de apoyo.

Esta discusión deberá comenzar de arriba hacia abajo dentro de cada gabinete sectorial, tendrá comienzo con la socialización y discusión del Documento de Rol del Estado preparado por el CONARE.

Dentro de cada gabinete sectorial se formarán Unidades de Reforma conformadas por un número a determinar (esto habría que discutirlo con las Unidades Técnicas de los Gabinetes) de representantes de cada organismo relacionado.

Cada gabinete sectorial deberá definir a través de sus unidades técnicas los espacios de las reformas institucionales (por ejemplo en el gabinete social podría ser: i) Asistencia y Desarrollo Social, ii) Educación y iii) Salud.



Estas Unidades de Reforma, apoyadas por las Unidades Técnicas de cada gabinete, deberán identificar los siguientes ítems:

- Los marcos conceptuales de las políticas públicas a desarrollar y las debilidades de las actuales definiciones vis a vis los acuerdos sobre el rol y funciones del Estado es establecidos a partir de la discusión del documento base presentado por CONARE.
- Los nuevos paradigmas de organización burocrática del Estado y sus implicaciones para el caso dominicano en función de las definiciones sobre el rol y funciones del Estado consensuadas previamente.

- Las inconsistencias estructurales actuales en las entidades que conforman cada gabinete sectorial (secretarías de Estado, direcciones generales, organismos autónomos) relacionadas con los marcos conceptuales y las políticas públicas a desarrollar e implementar.
- El diseño nuevas arquitecturas sectoriales y de sus estructuras particulares componentes, incluyendo el análisis misional de cada estructura componente, y el despliegue de la estructura organizativa de estas últimas hasta el tercer nivel político de dirección.

Con la coordinación de las Unidades de Reforma, apoyadas por las Unidades Técnicas de cada gabinete, el proceso seguirá entonces una dirección de abajo hacia arriba, teniendo lugar las discusiones en las secretarías de Estado y otras instancias componentes de los gabinetes sectoriales y siendo revisadas e integradas al nivel de estos últimos.

Las Unidades de Reforma darán animación, seguimiento y evaluación al proceso, con la participación de las Unidades Técnicas de los gabinetes, identificando y diseñando los apoyos necesarios que aseguren el cuestionamiento del paradigma y los modelos actuales y la solución de los conflictos en los diseños técnicos.

Este proceso, en su conjunto, recibirá la dirección política general y el seguimiento por parte de la instancia integrada por los jefes de los Gabinetes Sectoriales y el CONARE, quienes tendrán como misión: a) ofrecer Dirección y orientación general, política y conceptual, al proceso; b) mantenerse informados sobre el proceso c) velar por el cumplimiento del cronograma establecido d) validar u observar las propuestas de los arreglos institucionales que sectorialmente se le eleven, e) intervenir y mediar cuando el proceso sectorial se encuentre paralizado por falta de acuerdos políticos.

El proceso deberá ir generando documentos de definiciones, acuerdos y propuestas por cada ítem abordado, en la forma de *green papers*<sup>7</sup>, los cuales serán evaluados al nivel de cada gabinete y, en segundo lugar, en la instancia conformada por los coordinadores de gabinetes y el CONARE, a fin de que se transforme en documento de posición gubernamental o *white paper*.

Este documento de posición gubernamental o *white paper* será insumo para el inicio de consulta y socialización con actores externos a las estructuras de gobierno, de la sociedad civil, el sector privado y organismos internacionales y multilaterales, los cuales serán identificados por las Unidades de Reforma junto a las Unidades Técnicas. La participación de estos actores externos será necesaria para enriquecer dotar de legitimidad al proceso.

La agenda de discusión entre el gobierno y los actores externos tendrá la misma mecánica descrita con anterioridad.

El CONARE, con apoyo de ProReforma y de PARME, deberá liderar esta etapa actividades de comunicación, sensibilización y acuerdos entre los sectores, para lo cual el propio CONARE deberá evaluar sus capacidades y debilidades y solicitar, mediante los programas de reforma, los apoyos necesarios. Por ejemplo a lo mejor haría falta el acompañamiento de especialistas en facilitación y gestión del cambio organizacional y en negociación y manejo de conflictos).

---

<sup>7</sup> Para seguir la tradición anglosajona de elaboración progresiva de posiciones oficiales evolucionando de documentos de trabajo o *green papers* a documentos propuestos o *white papers*.

Es importante que establezcan de manera formal las reglas de juego, antes de iniciar la conformación de las Unidades de Reforma y del inicio del propio proceso de socialización, a fin de que cada actor conozca las formas de debate y resolución de conflictos que puedan producirse en el proceso.

### **Objetivos de la actividad**

Diseñar una nueva arquitectura para cada gabinete sectorial y las estructuras de las unidades organizacionales (secretaría) que los integran, reestructurando, creando, suprimiendo y/o agrupando las unidades de organización necesarias para el efectivo cumplimiento de las misiones institucionales definidas en el horizonte marco conceptual.

#### Objetivos Específicos:

- a. Redefinir la misión y agenda del Sector si correspondiere, así como de todas las unidades organizacionales que la conformaran, juntamente con sus manuales de funciones y atribuciones.
- b. Diseñar una nueva estructura del sector, creando y/o suprimiendo y/o agrupando unidades de organización y /o programas, que posibiliten una: i) mejor división del trabajo, ii) formulación de estrategias, políticas y programas, y iii) ejecución y evaluación de los impactos producidos, hasta el quinto nivel jerárquico inclusive.
- c. Crear y/o suprimir y/o agrupar los mecanismos de coordinación, con otros sectores del Estado, entre las unidades de organización intersectorial, y entre estas y la sociedad, a fin de mejorar la formulación, ejecución y evaluación de las políticas asistenciales.
- d. Definir los mecanismos sociotécnicos y estrategias de implementación de la nueva estructura formulada, y diseñar los Términos de Referencias (en el formato utilizado por la UEP) de las actividades necesarias para el cumplimiento de la estrategia formulada.