



MINISTERIO
ADMINISTRATIVO
DE LA PRESIDENCIA

PEI

Plan Estratégico Institucional
2017-2020

Santo Domingo, República Dominicana
Octubre 2016

Contenido


	Pags.
Prólogo	4
Palabras del Ministro	7
Introducción	9
Resumen Ejecutivo	10
Diagnóstico Estratégico	15
Direccionamiento Estratégico	21
Mapa Estratégico	25
• Ejes Estratégicos	26
• Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado	27
• Estrategias e Indicadores de Gestión	30
Viceministros y Directores	36
Equipo de Trabajo	37
Siglas	38
Glosario	39
Referencias Bibliográficas y Documentales	40

A close-up photograph of a hand moving a white chess piece on a dark board. The piece is a pawn, and the hand is positioned to lift it. In the background, other chess pieces are visible, including a knight and a rook. A large, semi-transparent gear graphic is overlaid on the right side of the image, partially obscuring the chessboard. The word "PRÓLOGO" is written in white, serif capital letters inside a black circle that is centered within the gear.

PRÓLOGO

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), un plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), a fin de lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). Para el Ministerio Administrativo esto se traduce al diseño de un plan que ha tomado como referencia o punto de partida las demandas y exigencias de nuestros clientes internos y externos, encerrando una serie de elementos argumentados y presentados de manera específica y gráfica, permitiendo al lector una comprensión y aceptación práctica y amigable de todo el contenido. Dentro de los temas tratados están en primer orden el Direccionamiento Estratégico, el cual sirve de enfoque a la alta dirección para determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la institución trabaje en la misma dirección; en segundo orden contemplamos el Mapa Estratégico, el cual proporciona una visión macro de la estrategia del ministerio, y provee un lenguaje para describir dicha estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Esperamos que este documento sirva de instrumento eficaz en todas las áreas que componen la institución.



“La Planificación a largo plazo, no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de la decisiones presentes”.

Peter Drucker

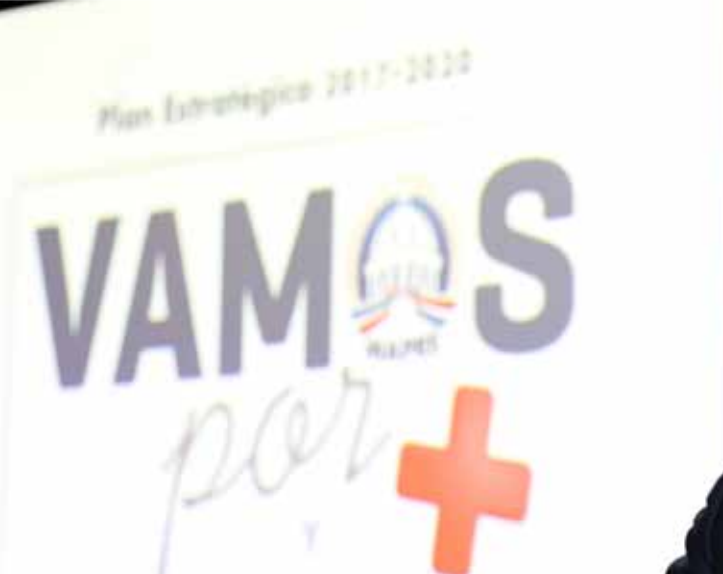


El Plan Estratégico presentado a continuación, es el resultado de varios talleres, encuentros y consensos realizados con los grupos de interés para el Ministerio Administrativo de la Presidencia, donde exponemos los ejes, objetivos, estrategias y planes de acción trazados para la consecución de la visión que queremos alcanzar: Ser el Ministerio reconocido por su liderazgo en el cumplimiento de las leyes, transparencia, innovación y eficacia, a fin de lograr una mejor Nación.

Aprovecho las siguientes líneas para reconocer y agradecer el compromiso y actitud de todos, desde el momento en que hemos acordado que “Vamos por más y mejor”, tanto al equipo directivo y asesores, como aquellos colaboradores que se empoderaron y respondieron positivamente, a través de su contribución en las distintas jornadas realizadas, siempre en un marco de respeto y aportes constructivos.

Por último, expresar que continúo contando con el apoyo y colaboración en las próximas etapas de implementación del presente documento, el cual concluye cuando aseguremos y demostremos que hemos alcanzado la visión antes mencionada, de la mano del Señor Presidente, con la gente y para la gente.

José Ramón Peralta



INTRODUCCIÓN

El Ministerio Administrativo de la Presidencia es una institución centralizada del Estado y dirigida directamente por el Poder Ejecutivo. Tiene como misión ofrecer apoyo administrativo a las ejecutorias de la Presidencia de la República, lo que hace que su gestión sea diversa.

Aporta al desarrollo de algunos planes gubernamentales que impactan directamente a la ciudadanía, sirviendo de apoyo para que dichos planes se consoliden y sean administrados eficientemente.

En los últimos años de manera muy determinante ha fortalecido y afianzado sus procesos de planificación y seguimiento, lo cual ha permitido que su desarrollo sea cada vez más fehaciente.

El Plan Estratégico 2017-2020 descrito a continuación, contempla los siguientes aspectos:

- Un Diagnóstico Estratégico que permite conocer la situación actual relevante.
- Un Direccionamiento Estratégico que incluye la Misión y Visión del MAPRE, así como los Valores que deben modelar los colaboradores que interactúan para alcanzar los objetivos establecidos.
- Un Mapa Estratégico, que permite conocer el rumbo que tomará el MAPRE los próximos cuatro años, fundamentado en sus tres principales ejes: Incidir en la sociedad dominicana, rendir cuentas, ser transparente en sus ejecuciones y ser fuerte en su institucionalidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico del Ministerio Administrativo de la Presidencia fue formulado junto a los grupos de interés que intervienen en los procesos internos y externos, quienes compartieron sus consideraciones e iluminaron el rumbo que debe tomar la institución los próximos cuatro años.

Para levantar la información utilizamos el sistema de entrevistas basada en la metodología de la Organización Gallup, abordando de manera individual al equipo de alta dirección, que incluye al Ministro, Viceministros y Directores y una muestra representativa del resto del personal; Además, se analizaron encuestas realizadas a los grupos de interés externo, así como las tendencias del sector público consignadas en el programa de gobierno 2016-2020.

La conjunción de estos elementos da pie a la construcción del Plan Estratégico para el período 2017-2020.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

Somos la entidad que ofrece apoyo administrativo a las ejecutorias de la Presidencia de la República, a través de una gestión transparente, responsable y eficaz.

VISIÓN

Ser el Ministerio reconocido por su liderazgo en el cumplimiento de las leyes, transparencia, innovación y eficacia, a fin de lograr una mejor nación.

VALORES

Integridad, Transparencia, Innovación, Compromiso e Inclusión.

EJES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

INCIDENCIA SOCIAL (EE1)

Servir a la sociedad mediante el desarrollo y fortalecimiento de programas sociales a nivel nacional, garantizando igualdad de oportunidades para todos.

ÉTICA, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS (EE2)

Lograr una cultura de trabajo transparente, orientada al cumplimiento de las leyes y la rendición de cuentas para ser referente a las demás instituciones públicas.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (EE3)

Lograr la excelencia operativa basada en la planificación, procesos ágiles, capital humano idóneo, comunicación efectiva, estructura organizativa adecuada e innovación, utilizando los avances tecnológicos para facilitar las ejecutorias de Presidencia de la República.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

- OE 1** Contribuir con la mejora de la calidad de vida de todos los ciudadanos.
- OE 2** Promover y garantizar una cultura de trabajo fomentada en valores, ética y transparencia.
- OE 3** Capital recursos humano idóneo para cada puesto de trabajo, altamente motivado y comprometido con los objetivos del ministerio.
- OE 4** Estructura organizativa con niveles claramente definidos, ágiles y dinámicos, así como estructura física en óptimas condiciones como Patrimonio Histórico y Cultural.
- OE 5** Políticas y procesos acordes con la legislación vigente.
- OE 6** Tecnología adecuada y alineada a las necesidades de la institución.
- OE 7** Innovación, propiciando una cultura orientada a la creatividad.

- OE 8** Planificación transversal a todos los ejes del ministerio.
- OE 9** Comunicación que permita mayor cercanía con la población y entre colaboradores del MAPRE.
- OE 10** Seguridad e Higiene Laboral que permita alcanzar un entorno seguro y saludable.
- OE 11** Cumplir con normas estándares y requerimientos de instituciones rectoras orientadas al fortalecimiento institucional.
- OE 12** Lograr la excelencia institucional enfocado en la mejora continua de los procesos, orientado hacia una efectiva gestión de calidad.

INDICADORES DE RESULTADO (IR)

- OE1** **IR1** El MAPRE tiene en funcionamiento programas que contribuyen con la mejoría en la calidad de vida de los ciudadanos.
- OE2** **IR1** Existe un Código de Ética en la institución que regula la forma de actuación de sus colaboradores.
IR2 El MAPRE es objeto de observación en sus procesos de compras por la Comisión de Veeduría.
- OE3** **IR1** La institución tiene definido estrategias para atraer a nuevos recursos humanos idóneos.
IR2 En la forma de gestionar los Recursos Humanos la institución tiene establecido y funcionando políticas y programas para cada subsistema del área.
IR3 El MAPRE se encuentra posicionado dentro de las mejores instituciones para trabajar.
- OE4** **IR1** Existe un protocolo de mantenimiento preventivo y de reparación que garantiza la preservación del monumento.
IR2 El MAPRE tiene documentado e identificado los diferentes niveles jerárquicos, y la relación de subordinación de cada uno de sus puestos.

- IR3** Viceministerio de Producción y Desarrollo Comunitario, creado con estructura y políticas funcionando para viabilizar los compromisos de las Visitas Sorpresas.
- IR4** La Casa de Gobierno cuenta con suficientes espacios para estacionamientos, seguros y accesibles.
- OE5** **IR1** El MAPRE cuenta con manual de políticas y procedimientos claros y definidos para cada uno de sus procesos.
- OE6** **IR1** La tecnología que le da soporte a las operaciones del MAPRE, es robusta, confiable y satisface los requerimientos de las áreas.
- OE7** **IR1** El MAPRE tiene establecido mecanismos para inducir sus empleados a proponer y poner en práctica elementos diferenciadores en su forma de trabajo.
- OE8** **IR1** El MAPRE cuenta con un sistema de Planificación que garantiza, el cumplimiento de los objetivos de forma cuantificable y alcanzable.
- OE9** **IR1** Unidad de Comunicación creada, con estructura y políticas funcionando.
- IR2** Ciudadanos y Colaboradores informados de las operaciones de la institución y cómo aprovechar los beneficios que este ofrece.
- IR3** Los grupos de interés de MAPRE conocen los servicios ofrecidos, a través de la Carta Compromiso al Ciudadano.
- OE10** **IR1** El MAPRE tiene un Plan de Seguridad e Higiene Laboral elaborado, socializado y puesto en marcha.
- OE11** **IR1** El MAPRE reporta avances oportunos y exitosos en cuanto al cumplimiento y participación de normas estándares y planes de instituciones rectoras como son: SISMAP, NCI, SISTICGE, DIGEIG, DGCP.
- OE12** **IR1** El MAPRE es reconocido por la mejora continua de sus procesos, con la obtención de la medalla de oro en el Premio Nacional a la Calidad.



A blue-tinted photograph of a business meeting. Several people in suits are gathered around a table, looking at documents and a laptop. A large, semi-transparent gear icon is overlaid on the center of the image. Inside the gear, the text 'DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO' is written in white, bold, uppercase letters.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para levantar la información utilizamos el sistema de entrevistas basada en la metodología de la Organización Gallup, con preguntas dirigidas formuladas de la misma manera para todos los actores, ésta herramienta ha sido aplicada por dicha firma a más de 80,000 gerentes en más de 400 empresas alrededor del mundo, cuyos resultados son expuestos por Marcus Buckingham & Curt Coffman en su libro: *Primero, Rompa todas las Reglas*.

Formuladas las preguntas como apunta el modelo, permite de una forma sencilla, reflexionar sobre las áreas claves de la institución, cómo deben relacionarse entre sí y los factores externos que inciden en sus operaciones, de esta forma podemos obtener una fotografía de la situación real en que se encuentra la misma.

Para tal fin, abordamos de manera individual al equipo de alta dirección que incluye al Ministro, Viceministros y Directores.

Para obtener la opinión del resto del personal, agotamos una jornada de trabajo con una muestra representativa de 98 empleados de diferentes áreas y posiciones. Este ejercicio aportó informaciones valiosas, que vienen a complementar y/o ratificar lo expresado por el equipo de Alta Dirección para la construcción del PEI, así como el Plan Operativo Anual (POA) de las áreas funcionales.

Como parte del proceso de levantamiento, en el período recién finalizado, el ministerio realizó varias encuestas, dirigidas a conocer la opinión y nivel de satisfacción de los Proveedores que ofrecen sus servicios, de los ciudadanos que visitan la Casa de Gobierno, tanto para recorrer sus instalaciones como pieza de Museo Histórico - Cultural, así como, depositar documentos para diferentes fines. El resultado de dichas encuestas fueron incorporadas al Plan Estratégico, como oportunidades de mejora, a fin de fortalecer la calidad de nuestros servicios de cara al ciudadano dominicano.

Otro insumo considerado de relevancia en la elaboración del PEI, fue analizar algunas de las tendencias del sector público, tales como:

1. Lineamiento del Sistema Nacional de Planificación, en todos los estamentos del Estado. (PEI)
2. Gobierno Digital. (Plataforma tecnológica)
3. Seguridad Ciudadana.
4. Transparencia. (Ética, Rendición de cuentas).
5. Responsabilidad Social Institucional.

La conjunción de los puntos de vistas, nos da elementos para establecer un diagnóstico, tanto de la situación interna como del entorno en que se desenvuelve el Ministerio Administrativo de la Presidencia (MAPRE), dando paso a las premisas relevantes que deben ser tomadas en cuenta, en el diseño e implementación de la línea de acción para el período 2017-2020 contenida en el Plan Estratégico Institucional.

Una vez analizadas todas las opiniones de los grupos de interés, y su incidencia en las operaciones del ministerio, como resultados más destacados a manera de diagnóstico tenemos los siguientes:

1. Compromiso de la Alta Dirección, para viabilizar los compromisos contraídos por el Sr. Presidente en su plan de Gobierno.
2. Mezcla generacional y profesional en el equipo Directivo para llevar a cabo de manera exitosa las operaciones del Mapre, hasta colocarlo en una posición de referente para las demás entidades del Gobierno.
3. Disposición para eficientizar la forma de canalización de ayudas comunitarias que contribuyan con la mejora en la calidad de vida del ciudadano.
4. Conciencia de la importancia de la Planificación Institucional y la cadena de valor agregado, como herramienta fundamental de consistencia y desarrollo organizacional.

5. Fuerte necesidad de fortalecer y/o definir políticas y procesos, claros, fluidos que contribuyan a que las operaciones del ministerio se realicen con estricto apego a la ley, con principios éticos, reflejando una absoluta transparencia.
6. Importancia de incorporar y mantener un capital humano idóneo, entrenado, capacitado, comprometido y bien ubicado en la estructura organizacional, con planes de compensación y beneficios con sentido de equidad, evitando así, la desmotivación y la fuga de personal calificado.
7. Poseer una plataforma tecnológica robusta, amigable que agilice la capacidad de repuesta a los requerimientos de los usuarios, internos y externos del MAPRE.
8. Oportunidad de establecer lazos de cercanía con la población, creando la Dirección de Comunicación, que edifique al ciudadano sobre los proyectos que desarrolla el MAPRE, al tiempo que recibe retroalimenta-

ción y expresa sus necesidades, en tiempo real.

9. Fomentar proximidad entre el personal a través de planes de comunicación estructurados que favorezcan la claridad de los niveles jerárquicos, al tiempo que propician la integración entre los colaboradores.

En el cuadrante compuesto por las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) anotado a continuación, hemos resumido los elementos que más se repiten en la opinión de los actores, lo cual nos reflejan la realidad de la institución en este momento desde la óptica de la Alta Dirección y la muestra del personal abordado, los cuales nos sirven de base para el desarrollo de las fases siguientes.

La situación está planteada, corresponde ahora ponerle acción hasta conseguir lo expresado en nuestra declaratoria de Misión y Visión.

GRUPOS DE INTERÉS Ó STAKEHOLDER

Según Robert Boutilier, Ph.D. (Catedrático Canadiense, estudioso de este concepto), se define Grupo de Interés como aquellos grupos que tengan un interés o efecto en las actividades de una organización. Las acciones de la organización los afectan potencial o efectivamente, y/o pueden, a su vez, tener un efecto en la organización. Dichos impactos, potenciales o reales, pueden ser positivos o negativos.

En este sentido, y a los fines de la construcción del PEI, fueron identificados los grupos de interés, los cuales están clasificados como clientes internos y externos que permiten el logro de los objetivos del Ministerio. Los principales identificados son:



IMPACTO QUE EJERCEN ESTOS GRUPOS DE INTERESES	
Positivos	Negativos
<p>1. El compromiso de la Alta Dirección (MINISTRO Y VICEMINISTROS) para lograr los objetivos planteados en el Plan de Gobierno, logra inyectar en el personal el sentido de compromiso y los motiva a trabajar bajo un esquema de Planificación Estratégica, consiguiendo así alinear los esfuerzos de las áreas funcionales hacia una sola dirección, dando vida a lo enunciado en su Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión y Valores).</p>	<p>1. La desmotivación del personal, por falta de políticas y planes de compensación y beneficios, equitativos y robustos, propicia la salida de personal entrenado y calificado, incide además, en la falta de compromiso con el MAPRE para cumplir con sus responsabilidades.</p>
<p>2. La capacidad, profesionalidad y la mezcla generacional del equipo directivo, le brinda la oportunidad al MAPRE de desarrollar una gestión fresca, innovadora, que contribuye a convertirse en una entidad referente para las demás instituciones gubernamentales.</p>	<p>2. El bajo desempeño de la economía, los cambios adversos en el panorama macroeconómico interno, variables externas, Ej. incremento precio petróleo, son elementos no controlados por el MAPRE que inciden con gran peso en su óptimo desempeño y la consecución de sus objetivos.</p>
<p>3. El resultado del seguimiento a los compromisos contraídos por el Presidente en sus visitas sorpresas, canalización de ayudas comunitarias, atención a requerimientos de las gobernaciones y ONG controladas por el ministerio, así como seguimiento de proyectos emblemáticos asignados a dicho ministerio, contribuyen con la mejora en la calidad de vida de los dominicanos y dominicanas.</p>	<p>3. Grupos de oportunistas que hacen acusaciones falsas o manipulan informaciones con la esperanza de lesionar la imagen del MAPRE, o conseguir alguna prebenda económica o de cualquier otra índole.</p>
<p>4. La imagen favorable que ha alcanzado el MAPRE, por su estilo de gestión, le brinda la oportunidad de hacer sinergia con otras instituciones gubernamentales, a fin de viabilizar proyectos y programas que contribuyan con el desarrollo de la Nación.</p>	<p>4. La falta de asignación de fondos suficientes y oportunos limita el desarrollo y alcance de las obras sociales que favorezcan a la población en sentido general.</p>

A close-up photograph of several interlocking metal gears. The gears are made of a dark, textured metal, possibly steel or cast iron, and are shown in a perspective that emphasizes their three-dimensional form. The lighting creates strong highlights and deep shadows, highlighting the intricate details of the gear teeth. Overlaid on the bottom right of the image is a semi-transparent, light gray gear shape. In the center of this semi-transparent gear, the text "DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO" is written in a white, serif, all-caps font.

DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO

Misión

Somos la entidad que ofrece apoyo administrativo a las ejecutorias de la Presidencia de la República, a través de una gestión transparente, responsable y eficaz.

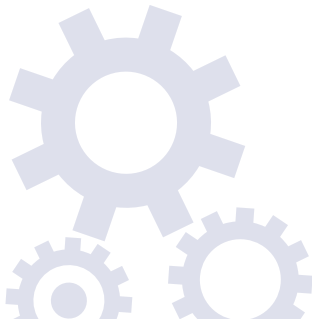
Visión

Ser el Ministerio reconocido por su liderazgo en el cumplimiento de las leyes, transparencia, innovación y eficacia, a fin de lograr una mejor nación.



Integridad

Nuestros empleados deben mostrar una conducta ética, pública y privada de modo tal que las acciones y palabras sean honestas y dignas de credibilidad para fomentar una cultura de confianza y verdad.





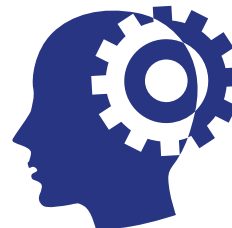
Transparencia

El MAPRE exige a sus empleados ejecución transparente en las actividades que realiza, las cuales son de carácter público y deben ser accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo en el asunto.



Compromiso

Nuestros empleados tienen conciencia de cumplir con el logro de los objetivos planteados en los tiempos establecidos, con profesionalidad, responsabilidad y lealtad a la institución.



Innovación

El empleado trabaja con suficiente empeño para crear o reinventar procesos, tomando como referencia las mejores prácticas que posicionen al MAPRE, como referente ante otras instituciones del Estado Dominicano.



Inclusión

Nuestros empleados interactúan entre ellos y con la Sociedad, sin importar su condición física, cultural, de género o social, con todo aquello que le rodea en igualdad de condiciones, teniendo los mismos derechos y oportunidades.





MAPA
ESTRATÉGICO

EJES ESTRATÉGICOS

Son las líneas básicas de desarrollo, sobre las cuales se enfocarán los esfuerzos del MAPRE para el período de ejecución 2017-2020.



Eje	Nombre	Descripción
1	Incidencia Social	Servir a la sociedad mediante el desarrollo y fortalecimiento de programas sociales a nivel nacional, garantizando igualdad de oportunidades para todos.
2	Ética, Transparencia y Rendición de Cuentas	Lograr una cultura de trabajo transparente, orientada al cumplimiento de las leyes y la rendición de cuentas para ser referente a las demás instituciones públicas.
3	Fortalecimiento Institucional	Lograr la excelencia operativa basada en la planificación, procesos ágiles, capital humano idóneo, comunicación efectiva, estructura organizativa adecuada e innovación, utilizando los avances tecnológicos para facilitar las ejecutorias de Presidencia de la República.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE RESULTADO

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en un período de tiempo determinado, concretizando a través de ellos su Misión y Visión. Para el MAPRE sus objetivos estratégicos (OE) e indicadores de resultado (IR) son:

EE1

OE 1 Contribuir con la mejora de la calidad de vida de todos los ciudadanos.

OE 1.1 Promover la igualdad de oportunidades para toda la población.

OE 1.2 Impulsar y acompañar las comunidades a través de los proyectos comunitarios que las ayuden a mejorar su calidad de vida.

OE 1.3 Crear un programa de Comunicación efectiva para dar a conocer las acciones y oportunidades para mejorar la calidad de vida del ciudadano.

IR1 El MAPRE tiene en funcionamiento programas que contribuyen con la mejoría en la calidad de vida de los ciudadanos.

EE2

OE 2 Promover y garantizar una cultura de trabajo fomentada en valores, ética y transparencia.

IR1 IR1 Existe un Código de Ética en la Institución que regula la forma de actuación de sus colaboradores.

IR2 El MAPRE es objeto de observación en sus procesos de compras por la Comisión de Veeduría.

EE3

OE 3 Capital humano idóneo para cada puesto de trabajo, altamente motivado y comprometido con los objetivos del ministerio.

IR1 La institución tiene definido estrategias para atraer a nuevos recursos humanos idóneos.

IR2 En la forma de gestionar los Recursos Humanos la Institución tiene establecido y funcionando políticas y programas para cada subsistema del área.

IR3 El MAPRE se encuentra posicionado dentro de las mejores instituciones para trabajar.

OE 4 Estructura organizativa con niveles claramente definidos, ágiles y dinámicos, así como estructura física en óptimas condiciones como Patrimonio Histórico y Cultural.

IR1 Existe un protocolo de mantenimiento preventivo y de reparación que garantiza la preservación del monumento.

IR2 El MAPRE tiene documentado e identificado los diferentes niveles jerárquicos, y la relación de subordinación de cada uno de sus puestos.

IR3 Viceministerio de Producción y Desarrollo Comunitario, creado con estructura y políticas, funcionando para viabilizar los compromisos de las Visitas Sorpresas.

IR4 La Casa de Gobierno cuenta con suficientes espacios para estacionamientos, seguros y accesibles.

OE 5 Políticas y Procesos acordes con la legislación vigente.

IR1 El MAPRE cuenta con Manual de políticas y procedimientos claros y definidos para cada uno de sus procesos.

OE 6 Tecnología adecuada y alineada a las necesidades de la institución.

IR1 La tecnología que le da soporte a las operaciones del MAPRE, es robusta, confiable y satisface los requerimientos de las áreas.

OE 7 Innovación, propiciando una cultura orientada a la creatividad.

IR1 El MAPRE tiene establecido mecanismos para inducir sus empleados a proponer y poner en práctica elementos diferenciadores en su forma de trabajo.

OE 8 Planificación transversal a todos los ejes del Ministerio.

IR1 El MAPRE cuenta con un sistema de Planificación que garantiza, el cumplimiento de los objetivos de forma cuantificable y alcanzable.

OE 9 Comunicación que permita mayor cercanía con la población y entre colaboradores del MAPRE.

IR1 Dirección de Comunicación creada, con estructura y políticas, funcionando.

IR2 Ciudadanos y colaboradores informados de las operaciones de la Institución y cómo aprovechar los beneficios que este ofrece.

IR3 Los grupos de interés de MAPRE conocen los servicios ofrecidos, a través de la Carta Compromiso al Ciudadano.

OE 10 Seguridad e Higiene Laboral que permita alcanzar un entorno seguro y saludable.

IR1 El MAPRE tiene un Plan de Seguridad e Higiene Laboral elaborado, socializado y puesto en marcha.

OE 11 Cumplir con normas estándares y requerimientos de instituciones rectoras orientadas al fortalecimiento institucional.

IR1 El MAPRE reporta avances oportunos y exitosos en cuanto al cumplimiento y participación de normas estándares y planes de instituciones rectoras como son: SISMAP, NCI, SISTICGE, DIGEIG, DGCP.

OE 12 Lograr la excelencia institucional enfocado en la mejora continua de los procesos, orientado hacia una efectiva gestión de calidad.

IR1 El MAPRE es reconocido por la mejora continua de sus procesos, con la obtención de la medalla de oro en el Premio Nacional a la Calidad.

ESTRATÉGIAS E INDICADORES DE GESTIÓN

Cada uno de los ejes estratégicos (EE) se encuentra directamente asociado con un objetivo estratégico (OE), y a su vez, cada uno de ellos relacionado a un conjunto de estrategias (E) e indicadores de gestión (IG). Dado esto, el Plan Estratégico cuenta con cuarenta y un (41) estrategias y cuarenta y tres (43) indicadores de gestión.

La siguiente tabla muestra la relación directa entre todas las variables antes citadas:

OE1	E1 Elaboración e implementación de protocolos para el otorgamiento de ayudas sociales, que garanticen la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, enfocado a educación, salud, viviendas y otros.	IG1 Igual cantidad de protocolo elaborado por cada tipo de ayuda otorgada.
	E2 Diseño de nuevos programas de asistencia social para los empleados del Ministerio.	IG2 Cantidad de políticas elaboradas, aprobadas y en ejecución.
	E3 Creación de políticas internas que garanticen la equidad en la selección de los empleados.	IG3 Políticas internas, definidas y puestas en práctica.
	E4 Cuantificación de las cooperativas o asociaciones que pasan de ser de subsistencias a ser de acumulación.	IG4 Cantidad de asociaciones formalizadas y operando.
	E5 Aprobación y ejecución de proyectos comunitarios derivados de las visitas sorpresa con iguales condiciones para todas las comunidades con características similares.	IG5 Cantidad de proyectos apoyados, terminados y entregados a los ciudadanos de manera satisfactoria.

E6 Seguimiento (capacitar y acompañar) a las comunidades que fueron beneficiadas con la asignación de fondos para la ejecución de proyectos.

IG6 Fondos utilizados en los proyectos para los cuales fueron asignados.

E7 Fortalecimiento de los canales de comunicación existentes con la ciudadanía, a fin de esta conozca, los use y pueda participar en los distintos programas sociales que tiene diseñado el gobierno para su población.

IG7 Programa de comunicación elaborado y en ejecución.

OE2

E1 Desarrollo del plan de comunicación/acciones periódicas, para dar a conocer/refrescar al personal el contenido del Código de Ética.

IG1 Entendimiento y lectura por el 100% del personal.

E2 Establecimiento de los controles que garanticen el cumplimiento del Código de Ética del Ministerio.

IG2 Herramientas de control elaboradas y en ejecución.

E3 Fortalecimiento del sistema de rendición de informes periódicos por áreas, avances de cumplimiento al PEI/POA, de manera oportuna con documentos soportes fidedignos.

IG3 Informes entregados en tiempo y sin errores.

E4 Optimización del uso del sistema de transparencia documental (TRANSDOC).

IG4 Porcentaje de efectividad según reportes de TRANSDOC.

E5 Mantenimiento de los portales de información al público en general.

IG5 Validación de actualización de visitas a los portales. De cada 5 visitas, al menos 4 con resultado satisfactorio.

E6 Publicación oportuna de las ejecutorias del MAPRE y de las instituciones adscritas de la Presidencia.

IG6 De cada 5 visitas, al menos 4 con resultado satisfactorio.

E7 Constitución de un Comité de Veeduría para el MAPRE.

G7 Comité constituido, con resultados de reportes positivos.

OE3

E1 Desarrollo e implementación de un sistema de fortalecimiento de todos los subsistemas de Recursos Humanos. Esto implica:

-Reclutar y contratar personal competente y alineado con la filosofía de la institución.

-Sistema de evaluación de desempeño de acuerdo a la naturaleza de la organización.

IG1 Personal con perfil según el descriptivo de los puestos.

IG2 Calificación final de la calidad del personal del MAPRE, por encima de 90 puntos, según resultado de la evaluación del desempeño.

E2 Evaluación e implementación de nuevos planes de compensación y beneficios.

IG3 Beneficios revisados e implementados.

E3 Formulación del programa de capacitación y desarrollo de acuerdo a las necesidades reales del MAPRE que favorezcan el compromiso y el sentido de permanencia en la institución.

IG4 Empleados capacitados para satisfacer la demanda de servicio interno y externo al MAPRE.

E4 Implementación del sistema de motivación (reconocimientos por méritos, integración interdepartamental, despertar la pasión por el logro de objetivos, crear un concurso de Becas en Instituciones Nacionales, etc.).

IG6 Empleados satisfechos y motivados.

E5 Hacer del MAPRE un espacio de trabajo con clima y condiciones propias de las mejores empresas para trabajar.

IG6 Certificación "Mejores Empresas para Trabajar" (Great Place to Work), posicionamiento dentro de las 10 mejores empresas (Top Ten).

OE4

E1 Fortalecimiento del sistema de mantenimiento preventivo de la Casa de Gobierno:
-Crear un plan de mantenimiento para todas las instalaciones de la Casa de Gobierno.

IG1 Casa de Gobierno en óptimas condiciones.

IG2 Plan elaborado y en ejecución permanente.

E2 Realización de levantamiento con los directores para adecuar y mejorar la estructura de su dirección.

IG3 Estructura revisada y robustecida.

E3 Actualización de la estructura organizativa del MAPRE.

IG4 Estructura actualizada y robustecida.

E4 Creación de una campaña de comunicación interna para dar a conocer todas las áreas del MAPRE.

IG5 Programa definido y en ejecución.

E5 Realización de perfiles de cargos del Ministerio y alinear la ubicación de las personas a los perfiles de los puestos.

IG6 Perfiles revisados y personal reubicado según corresponda.

E6 Diseño de una estructura organizacional del Viceministerio de Producción y Desarrollo Comunitario.

IG7 Estructura diseñada, aprobada por el MAP y en funcionamiento.

E7 Construcción de espacios adicionales de estacionamientos.

IG8 Espacios de estacionamientos construidos y en uso.

OE5

E1 Revisión y actualización de los manuales de políticas y procedimientos existentes en el Ministerio.

IG1 Manuales de políticas y procedimientos, revisados y validados por el MAP.

E2 Creación de nuevas políticas y procedimientos faltantes de las diferentes áreas del MAPRE.

IG2 Nuevas políticas incorporadas a manuales de políticas y procedimientos, validados por el MAP.

E3 Levantamiento de información, desarrollo y puesta de sistemas de automatización que puedan ser creados a fin de robustecer los procesos del MAPRE.

IG3 Procesos identificados y solución desarrollada e implementada.

OE6

E1 Adquisición de nuevos equipos y sistemas para mejorar el desempeño de las áreas que utilizan los servicios tecnológicos en el MAPRE.

IG1 Capacidad de respuesta ágil y sin errores.

E2 Elaboración y puesta en marcha de programas de capacitación a los usuarios.

IG2 Necesidades identificadas y programa de entrenamiento ejecutado. 90% de usuarios entrenados.

E3 Implementación de un sistema de seguridad.

IG3 Sistema seguro sin vulnerabilidad. Servicios de asistencia técnica a usuario.

OE7

E1 Creación de un Comité de Calidad y Mejora Continua.

IG1 Equipo constituido en fase de producción de ideas de manera continua.

E2 Participación de los colaboradores en la formulación de proyectos de mejoras en sus áreas de trabajo.

IG2 Programa de motivación elaborado y en marcha.

E3 Realización de Benchmarking con otras instituciones.

IG3 Mejores prácticas identificadas, analizadas y adaptadas al MAPRE.

OE8

E1 Elaboración del PEI y POA's de todas las áreas aprobadas, con sus consecuentes establecimientos de indicadores de gestión y acciones a desarrollar en cada estrategia.

IG1 Planes elaborados, aprobados y puestos en ejecución, validado por el Dpto. de Planificación.

E2 Capacitación del personal sobre la elaboración del plan estratégico y planes operativos de cada área.

IG2 100% del personal en responsabilidad de planificar, entrenado en la acción de planificar.

OE9

E1 Fortalecimiento y desarrollo del área de comunicación del Ministerio, a fin de optimizar los canales de comunicación interna y externa del Ministerio.

IG1 Dirección creada y en funcionamiento.

E2 Impulso del uso de la intranet en los empleados.

IG2 Empleados informados con claridad y agilidad.

E3 Mantenimiento actualizado las redes sociales y página web del Ministerio.

IG3 Población informada sobre las actividades del Mapre.

E4 Desarrollo de programas de comunicación efectiva a lo interno.

IG4 Empleados informados con claridad y agilidad.

E5 Elaboración y difusión de Carta Compromiso al Ciudadano de MAPRE.

IG5 Carta Compromiso elaborada, difundida y en uso.

OE10

E1 Fortalecimiento del proceso de control de acceso de los empleados y visitantes.

IG1 Sistema de control revisado, reforzado y puesto en práctica.

E2 Elaboración y difusión del Plan de Seguridad de MAPRE. Realizar simulacros de emergencias.

IG2 Empleados documentados y entrenados en las acciones a tomar frente a una situación de emergencia.

E3 Implementación del Plan de Riesgos Laborales con la ARL.

IG3 Plan elaborado, socializado y puesto en marcha.

OE11

E1 Elaboración de planes de acción para el cumplimiento de las normas estándares de instituciones rectoras.

IG1 Planes de acción elaborados, ejecutados y reportados. Normas estándares aplicadas.

OE12

E1 Implementación de la metodología Marco Común de Evaluación CAF, a través de planes de calidad en las áreas de MA-

PRE.
IG1 Metodología aplicada con resultados satisfactorios.

E2 Desarrollo de operaciones de altos estándares que permita participar en el Premio Nacional a la Calidad.

IG1 Obtener el premio oro en el concurso "Premio Nacional a la Calidad".

VICEMINISTROS Y DIRECTORES

Lionel Senior
**Viceministro Administrativo
y Financiero**

Máximo de Soto
**Viceministro de Relaciones
Interinstitucionales y ONG**

Luis Marte
**Viceministro de
Relación Gobierno Sociedad**

Alexis Lantigua
Viceministro de Políticas Sociales

Juan Pumarol
**Viceministro de Producción
y Desarrollo Comunitario**

Haidy Plasencia
Directora de Recursos Humanos

German Nova
**Director de Ingeniería
y Servicios Generales**

Greybby Cuello
Directora de Eventos

Luis García
Director de Comunicaciones

Miguelina Mondesí
**Directora de Compras
y Contrataciones**

Juan B. Polanco
Director de Control Interno

Francis Coste
**Director de Tecnologías
de la Información y Comunicación**

Servio De Peña
Director Administrativo

Jacqueline Chang
Directora Financiera

Juan Acosta
Director de Nutrición

Emelyn Antigua
Directora de Viajes Oficiales

Paola Vásquez
Directora Jurídica

Agueda Herrera
**Directora de Gestión
de Documentos del Ministro**

Laixa Lizardo
**Directora de
Ceremonial y Protocolo**



EQUIPO DE TRABAJO

Dirección General:

Haidy Plasencia
Directora de Recursos Humanos

Equipo de Viceministros y Directores

Coordinación Técnica:

Ana Massiel Valerio
Encargada de Planificación y Desarrollo
Claudia Estévez / Salvador Espinal
Asesores Metodológicos

Equipo Técnico:

Paola Lora Bastardo
Elayne Tavares
Débora Nau
Análistas del Departamento
de Planificación y Desarrollo

Agradecimiento

Personal que colaboró en actividades realizadas durante el proceso.

- Jennifer Reina • Dorianna Restituyo • Yocasta Mateo • Alejandra Zapata
- Yenelissa Rodríguez • Rosanna Padua • Akiko Murata • Luis José de Jesús
- Jennifer Hernández • Joelín Santos • Alicia Grullón • Ruby Mercado
- Catalina Ceballos • Samir Mármol • Marcia Mercedes • José Daniel García •
- Adan Herrera • Jelny Jaquez • Carmen Recio • Marcos Contreras • Lina Guzmán
- Alfonsina Vicente.



SIGLAS

POA: Plan Operativo Anual

PEI: Plan Estratégico Institucional

MAPRE: Ministerio Administrativo de la Presidencia

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

MAP: Ministerio de Administración Pública

TRANSDOC: Sistema de Transparencia Documental

EE: Eje Estratégico

OE: Objetivo Estratégico

IR: Indicador de Resultado

E: Estrategia

IG: Indicador de Gestión

GLOSARIO

Actor: Sujeto portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad con vistas a defender los intereses de los miembros que lo componen y/o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias.

Adscrito: Adherido o agregado a un sujeto, o lo que se inscribe o incorpora a otra entidad.

Análisis FODA: Estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

Benchmark: Análisis comparativo de productos o de servicios de la competencia, para un producto existente o para el diseño de un nuevo producto en un sector de actividad dado.

Direccionamiento estratégico: Instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

Dossier: Documento escrito, en soporte físico o en versión digital, que presenta información acerca de uno o varios aspectos de una institución, ya sea esta de carácter público o privado.

Economía de escala: Término usado en microeconomía, el cual se refiere al beneficio que una empresa obtiene gracias a la expansión, es decir, es la propiedad por la que el costo total medio a largo plazo disminuye a medida que se incrementa la cantidad de producción.

Índice de rotación: Medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible iden-

tificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.

Instituciones centralizadas: Son las que dependen del presidente, como los ministerios y las secretarías.

Instituciones descentralizadas: Son las que están esparcidas por las provincias o estados. Un ejemplo de eso es el Presidente de la República que corresponde al gobierno central, los alcaldes serían las descentralizadas.

Los proyectos emblemáticos: Importantes iniciativas experimentales de ámbito regional, interregional o internacional; por su alcance y duración, permiten la transmisión de los conocimientos y la experiencia adquirida.

Plan Estratégico: Mecanismo de anticipación y proyección en el tiempo de una serie de acciones que permiten a la institución cumplir con su misión y establecer objetivos que la hagan avanzar por caminos que conducen a hacer realidad su visión, todo ello consistente con los valores de la institución.

Plan Operativo: Mecanismo que permite traducir los objetivos definidos en el Plan Estratégico y sus acciones específicas de un área.

Referente: Entidad tomada como referencia o modelo de otra.

Sinergia: Trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Ley 1-12 Extrategia Nacional de Desarrollo 2020-2030
 - Programa de Gobierno 2016-2020
 - Plan Estratégico Institucional MAPRE 2014-2016
 - Plan Operativo Anual (POA) 2016
- Diagnóstico Estratégico (FODA) completado para los consultores