



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
Componente No. 2

Consultoría Especializada en Servicios Públicos

**DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE LOS SERVICIOS
PUBLICOS A MEJORAR Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO**

SEXTO Informe de resultados presentado por el grupo de
consultores constituido por:

Isis Duarte, Consultora Coordinadora
José Oviedo Consultor
Apoyo de Romeo Ramlakhan y Guillermo Milán

C2—A6-01

“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
Enero, 2006

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
I. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS A MEJORAR.	6
A. Diagnóstico Cualitativo y Comparativo de la Provisión de Servicios Públicos en SEESCYT, PGR y PN.	6
I. Instituciones y servicios seleccionados.	6
II. Metodología y participantes.	7
III. La matriz de indicadores en perspectiva comparativa	11
Matriz de indicadores de calidad, accesibilidad, integridad y transparencia	13
IV. Problemas, potencialidades y limitaciones	30
IV.1. Principales problemas.	30
IV.2. Potencialidades y limitaciones	36
IV.2.1. Potencialidades comunes	36
IV.2.2. Potencialidades específicas	37
IV.2.3. Limitaciones comunes	37
IV.2.4. Limitaciones específicas	38
V. Principales prioridades de cambio.	39
V.1. Prioridades comunes	39
V.2. Prioridades específicas	40
B. La visión de los usuarios sobre la provisión de servicios en tres instituciones públicas	44
I. Metodología de la encuesta a usuarios de servicios públicos	44
II. Diferencias en los perfiles socioculturales de la población usuaria	46
III. Accesibilidad	51
3.1 Información sobre el servicio y el uso de Internet	51
3.2 Accesibilidad y transporte	54
IV. Gestión, trámites y quejas	56
a) Sobre quejas y dificultades de los usuarios	56
b) Razones de las quejas	58
c) Medidas correctivas sugeridas para resolver las dificultades	59
d) Las variables pronosticadoras de quejas y dificultades con el servicio	60
V. Satisfacción y calidad del servicio	62
a) El concepto de calidad asociado a la satisfacción del usuario	62
b) La dimensión subjetiva de la satisfacción	63
c) Los indicadores de satisfacción utilizados en la encuesta	63
d) La insatisfacción de los usuarios en perspectiva comparativa: debilidades, fortalezas y prioridades institucionales.	65
e) Las variables independientes que más influyen en la satisfacción general con el servicio (predictoras).	68
VI. Sobre usos y utilidad de los servicios	70

INDICE DE TABLAS CAPITULO I.A

Tabla 1. Relación de funcionarios participantes en el grupo focal, Secretaria de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT) (2005).	8
Tabla 2. Relación de funcionarios participantes en el grupo focal, Procuraduría General de la República (PGR) (2005).	8
Tabla 3. Relación de funcionarios responsables de unidades de registro de universidades participantes en el grupo focal (2005)	9
Tabla 4. Relación de funcionarios entrevistados, Policía Nacional (2005).	9
Tabla 5. Relación de funcionarios entrevistados PGR (2005).	10
Tabla 6. Relación de funcionarios entrevistados SEESCYT (2005)	11

INDICE DE CUADROS CAPITULO 1.B

Cuadro 1.1. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a usuarios en tres instituciones públicas. Institución y servicio seleccionado, población objeto de estudio, cantidad de usuarios y tamaño de la muestra ejecutada. Pro-reforma. 2005.	44
Cuadro 2.1. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y de ASFL según sexo. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a usuarios de servicios públicos. Pro-reforma-2005	46
Cuadro 2.2. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y de ASFL según último curso que aprobó en la escuela, colegio o Universidad. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	47
Cuadro 2.3. Usuarios entrevistados en SEESCYT y PN según lugar donde vive y lugar donde opera la ASFL. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	48
Cuadro 2.4. Usuarios entrevistados en SEESCYT y PN según condición de actividad. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	49
Cuadro 2.5. Usuarios entrevistados en SEESCYT y PN según categoría ocupacional. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	49
Cuadro 2.6. Usuarios entrevistados en SEESCYT y PN según pertenencia a organizaciones. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	50
Cuadro 3.1. Uso medios informales versus institucionales para informarse sobre el trámite y requisitos para obtener el servicio. Encuesta a usuarios Servicios Públicos. PROREFORMA-2005.	52
Cuadro 3.2. Usuarios entrevistados en la SEESCYT y la Policía Nacional según medios de acceso a información sobre requisitos del trámite por lugar de procedencia. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	53
Cuadro 3.3. Usuarios entrevistados en la SEESCYT, PN y ASFL según uso de Internet. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	54
Cuadro 3.4. Disposición de los usuarios entrevistados en la SEESCYT, PN y	

ASFL a utilizar la Internet para hacer el trámite si fuera posible. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	54
Cuadro 4.1. Distribución de los usuarios según modalidades de transporte por lugar de procedencia. Encuesta a Usuarios del Servicio Solicitud de Certificado de no Antecedentes Penales. Policía Nacional. PROREFORMA-2005.	55
Cuadro 4.2. Indicadores relacionados con la gestión del servicio. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	55
Cuadro 4.3. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según reporte de alguna queja sobre los pasos, trámites o requisitos a cumplir para obtener el servicio. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	57
Cuadro 4.4. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según principales quejas que tienen. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	57
Cuadro 4.5. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según causa principal de la queja. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005	58
Cuadro 4.6. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según medidas sugeridas para corregir dificultad. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	59
Cuadro 4.7. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según si conoce si existe algún medio o procedimiento para presentar quejas. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	60
Cuadro 5.1. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según satisfacción con diferentes aspectos del servicio. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.	64
Cuadro 5.2. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según grado de satisfacción por dimensiones. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005	66

INDICE DE RECUADROS CAPITULO 1.B

Recuadro 4.1: Variables pronosticadoras de quejas en usuarios de la SEESCYT	61
Recuadro 4.2 .Variables pronosticadoras de quejas en usuarios de la PN	62
Recuadro 5.1: Variable dependiente y predictoras (independientes) del Modelo	68
Recuadro 5.2. Valoración de importancia de las variables independientes (que inciden en la “Evaluación del usuario o nota que le daría a la atención y facilidades que recibió para obtener el servicio solicitado en la PN y la SEESCYT”)	69

ANEXOS CAPITULO 1

Cuadro I. Principales problemas	41
Cuadro II. Potencialidades y limitaciones	42
Cuadro III. Principales prioridades	43
Modelo de regresión de escala óptima (CATREG)	72

2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA ALCANZAR EL MODELO FORMULADO	77
2.1 Piloto Modelo de Servicios Públicos: Plan de implementación	78
2.2 Propuesta de costo	90
2.3 Cronograma de actividades	96
3. TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA CONTRATAR LAS TAREAS DE DESARROLLO DE LAS MEJORAS.	105

I. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS A MEJORAR.

A. LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS EN REPÚBLICA DOMINICANA: DIAGNÓSTICO CUALITATIVO Y COMPARATIVO

I. INSTITUCIONES Y SERVICIOS SELECCIONADOS.

Este diagnóstico cualitativo forma parte de una investigación con ejes cuantitativos y cualitativos a través de los cuales se ha efectuado una aproximación integral a tres instituciones de servicios públicos en áreas diferentes y de alta relevancia para el país y para los proyectos de modernización en curso. Esas instituciones son la Procuraduría General de la República (PGR), la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología y las Policía Nacional.

En cada una de ellas se seleccionaron los servicios de mayor interacción directa con usuarios como base para un diagnóstico que, concomitantemente con los resultados cuantitativos, permita proponer un modelo de mejoramiento de servicios en las dimensiones de accesibilidad, gestión, calidad, integridad y transparencia. Dichos servicios son los siguientes:

SEESCYT	PGR	PN
Transferencias y Legalización Documentos Académicos a Extranjeros	Control de Alquileres	Emisión de certificaciones de rectificación de chasis, de traspaso de vehículo y de cambio de color
Certificación y Legalización de Docs. Académicos Nacionales (Control académico)	Dirección General de Prisiones	Certificación y querellas de accidentes de tránsito
Emisión Docs. Académicos de Universidades Clausuradas	Depto. Prevención Corrupción	Certificación de ausencia de antecedentes policiales y de pérdida de documentos
Gestión Programa Becas Nacionales	Comisión de Apelación	Querellas de la ciudadanía
Tramitación de Exequátur (División Exequátur)	Secretario de la Corte	
	Fiscal de Baní	
	Proc. Corte de Santiago	
	Fiscal de Santiago	
	Poder representación jurídicamente Instituciones del Estado	
	Certificación de ausencia de antecedentes policiales y de pérdida de documentos	

Este documento ofrece un cuadro comparativo de las tres áreas de servicios públicos, estableciendo sus potencialidades, limitaciones, problemas y prioridades comunes, así como también las diferencias de aspectos específicos o intensidad que existen entre ellos. Como el/la lector(a) notará, muchos de los problemas identificados son similares, aunque pueden distinguirse en grado o intensidad, por lo que muchas de las prioridades institucionales son convergentes.

II. METODOLOGÍA Y PARTICIPANTES.

La metodología cualitativa estuvo compuesta por entrevistas y grupos focales. El grupo focal es un método cualitativo de levantamiento de opiniones, percepciones e información consistente en una dinámica de grupo con un número limitado de involucrados (en este caso, entre 12-15 participantes) con un guión de preguntas abiertas en un entorno controlado, bajo condiciones que aseguren y motiven a los y las participantes la posibilidad de expresarse sin coerción. Se realizaron dos grupos focales con directivos, uno en la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología y otro en la Procuraduría General. También se llevó a cabo un grupo focal con encargadas de registro de las Universidades, las cuales son la vía de entrada de las solicitudes de certificación de notas requeridas por estudiantes a la SEESCYT.

La entrevista semiestructurada es un instrumento de recolección de datos que, partiendo de una guía de interrogantes, permite sin embargo que las respuestas se establezcan en el lenguaje y subjetividad de las y los entrevistados, permitiendo recoger mayores matices y un cuadro más profundo de elementos que los cuestionarios estructurados, aunque su usual extensión hace que generalmente la cantidad posible de entrevistados sea menor que en los cuestionarios estructurados. La combinación entre enfoque cualitativo y cuantitativo del diagnóstico de servicios permite combinar ambos aspectos.

Los grupos focales complementan las entrevistas semiestructuradas con directivos, realizadas con anterioridad en dichas instituciones, por dos razones. Primero, el carácter altamente selectivo y abierto de las preguntas permite abordar o esclarecer con mayor detalle y profundidad el estado de situación y el potencial de cambios institucionales. Segundo, el grupo focal es interactivo y el intercambio de opiniones arroja nuevas luces y perspectivas colectivas a los asuntos institucionales. De ahí que el grupo focal permita penetrar en los intersticios que las entrevistas semiestructuradas no hacen del todo visibles o que requieren de mayor ponderación, al tiempo que puede contribuir a generar expectativas de cambio.

A continuación se presenta un cuadro con los directivos participantes de las instituciones arriba mencionadas que participaron en los grupos focales:

Tabla 1
RELACION DE FUNCIONARIOS PARTICIPANTES EN EL GRUPO FOCAL,
SECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR, CIENCIA Y TECNOLOGÍA, SEESCYT
(2005).

NOMBRES	SERVICIO
1.- Freddy Espinal	Enc. Transferencias Extranjeras
2.- Iván Grullón	Certificación y Legalización de Docs. Académicos Nacionales (Enc. Control académico)
3.- Fernando Ramírez	Enc. Emisión Docs. Académicos de Universidades Clausuradas
4.- Alexis Fradera	Gestión Programa Becas Nacionales
5.- José Olivares	Tramitación de Exequátur (División Exequátur)
6.- Andreíta Santos de Dájer	Enc. Gestión de Programa de Becas Internacionales
7.- Karisol Amorós	Certif. y Legalización Docs. Académicos Nacionales (Enc. Dirección Servicio al usuario)
8.- Lic. Diego Aquino	Sub-secretario Planificación
9.- Ing. Félix Campos	Asesor de Informática
10.- Lic. Rafael Delancer	Sub-director de Planificación
11.- Luis Ant. Jazmín	Transf. Y Legalización Docs. Académicos a Extranjeros (Enc. Depto. Docs. Académicos)

Tabla 2
RELACIÓN DE FUNCIONARIOS PARTICIPANTES EN EL GRUPO FOCAL,
PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, PGR (2005).

NOMBRES	SERVICIO
1.- Ana Andrea Lara	Control de Alquileres
2.- Lic. Gladys Sánchez	Secretaría General
3.- Dra. Gloria Suriel	Dirección General de Prisiones
4.- Dr. Octavio Lister (representado por Orlando Santos, asistente)	Depto. Prevención Corrupción
5.- Lic. Domingo Pérez	Comisión de Apelación
6.- Lic. Juan Amado Cedano (representado por José Alonso)	Secretario de la Corte
7.- Lic. Víctor Cordero	Fiscal de Baní
8.- Lic. Vielka Calderón (representada por la Secretaria de la Corte)	Proc. Corte de Santiago
9.- Lic. Raul Martínez (representado por el Encargado de Informática)	Fiscal de Santiago
10.- Lic. Rodolfo Espiñeira	Poder representación jurídicamente Instituciones del Estado

Tabla 3
RELACIÓN DE FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE UNIDADES DE REGISTRO DE
UNIVERSIDADES PARTICIPANTES EN EL GRUPO FOCAL UNIVERSIDADES (2005)

Nombre participantes	Universidad	Cargo
Amparo Fernández de Mejía	PUCMM	Directora de Registro
Damaris Medina	O&M	Secretaria Registro
Claudia Molano	O&M	Secretaria Registro
Belkis Peñaló	UNICARIBE	Enc. Registro
Mercedes Sepúlveda	UCSD	Enc. Registro
Diana Mercedes	UCSD	Auxiliar Registro
Rosa Mayra Paniagua	UTESA	Enc. Registro
Camilina Torres	INTEC	Enc. Registro
Dr. Eduardo García	UNPHU	Auxiliar de registro
Mayra Santiago	UNIBE	Auxiliar Registro
Roxanna Brady	APEC	Enc. Registro

Tabla 4
RELACIÓN DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS, POLICÍA NACIONAL (2005).

Nombre	Servicio	Cargo
1. Lic. Miguel Familia Suero	Emisión de certificaciones de rectificación de chasis, de traspaso de vehículo y de cambio de color	Encargado Sección de Certificaciones (Dpto. de Investigación de Vehículos Robados)
2. Ana Mercedes Ciprián	Emisión de certificaciones de rectificación de chasis, de traspaso de vehículo y de cambio de color	Digitadora Sección de Certificaciones (Dpto. de Investigación de Vehículos Robados)
3. Lic. Urbais Gómez	Emisión de certificaciones de rectificación de chasis, de traspaso de vehículo y de cambio de color	Sección de Químico (Dpto. de Investigación de Vehículos Robados)
4. Lic. Miguel Gutiérrez Peña	Certificación y querellas de accidentes de tránsito	Comandante Dpto. de Tránsito Santo Domingo
5. Lic. Castillo Carrasco Cuevas	Certificación y querellas de accidentes de tránsito	Auxiliar Legal Dpto. de Tránsito
6. Lic. Jacqueline Olivera Rosario	Certificación y querellas de accidentes de tránsito	Encargada Sección de Investigación de Accidentes (Dpto. de Tránsito)
7. Martín Trinidad Florentino	Certificación y querellas de accidentes de tránsito	Archivista Dpto. de Tránsito
8. Lic. Ramírez Frías Mariano	Certificación y querellas de accidentes de tránsito	Encargado Sección de Procedimientos y Querellas de Tránsito (Dpto. de Tránsito)
9. Lic. José Encarnación Dient	Certificación de ausencia de antecedentes policiales y de pérdida de documentos	Encargado de la Sección de Operaciones (Dpto. de Archivo Central de Investigaciones Criminales)
10. Lic. Juan Bienvenido Aliés	Querellas de la ciudadanía	Comandante Destacamento Villa Juana

11. Milquiado Arias Arias	Certificación y querellas de accidentes de tránsito	de	Encargado de Tránsito (Destacamento de Baní)
12. Santo Cleto Marte	Certificación y querellas de accidentes de tránsito	de	Auxiliar Dpto. de Tránsito (Destacamento de Baní)
13. Pedro Brito Antonio	Certificación de ausencia de antecedentes policiales y de pérdida de documentos	de	Comandante Dpto. de Archivo Central (Destacamento de Santiago)
14. Francisco Mármol Reyes	Certificación de ausencia de antecedentes policiales y de pérdida de documentos	de	Digitador Dpto. de Archivo Central (Destacamento de Santiago)

Tabla 5
RELACIÓN DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS, PGR (2005).

Nombre	Servicio	Cargo
1. Dra. Ana Lara Guzmán	Autorización de aumento de alquiler	Encargada Oficina de Control de Alquileres de Casas y Desahucios
2. Dra. Ana Lara Guzmán	Autorización de solicitud de desalojo para ocupar la casa su propietario o parientes	Encargada Oficina de Control de Alquileres de Casas y Desahucios
3. Lcda. Gladys Sánchez	Incorporación de asociaciones sin fines de lucro	Secretaria General
4. Lcda. Gladys Sánchez	Expedición de certificaciones	Secretaria General
5. Lic. Domingo Pérez	Conocimientos de apelaciones de resoluciones que autorizan desalojo, aumento o disminución del precio de alquiler	Encargado de la Comisión de Apelación sobre Alquileres de Casas y Desahucios
6. Lic. Francisco García Rosa	Apelación de sentencias de los tribunales en materia criminal y/o correccional	Procurador General Adjunto de la Corte de Apelación del D.N.
7. Lic. Francisco García Rosa	Apelación de las decisiones emanadas de los Juzgados de Instrucción	Procurador General Adjunto de la Corte de Apelación del D.N.
8. Dr. Octavio Lister	Atención a denuncias y/o querellas sobre corrupción	Director de Departamento de Prevención de la Corrupción

Tabla 6
RELACIÓN DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS, SEESCYT

Nombre	Servicio	Cargo
1. Lic. Iván Grullón	Certificación y Legalización de Documentos Académicos Nacionales de	Director de Control Académico
2. Sra. Karisol Amorós	Certificación y Legalización de Documentos Académicos Nacionales de	Encargada de Servicio al Usuario
3. Lic. Luís Jazmín	Certificación y Legalización de Documentos Académicos a Extranjeros	Encargado de Documentos Académicos
4. Lic. Freddy Espinal	Transferencia y Legalización de Documentos Académicos a Extranjeros	Técnico
5. Lic. Alberto Olivares	Tramitación de Exequátur	Encargado de Exequátur
6. Lic. Andreíta Santos de Dájer	Programa de Becas Internacionales	Directora de Departamento
7. Lic. Fernando Ramírez	Emisión de Documentos Académicos de Universidades Clausuradas	Director de Departamento

III. LA MATRIZ DE INDICADORES EN PERSPECTIVA COMPARATIVA.

La matriz de indicadores formulada sobre la base de las entrevistas en tres instituciones, la PGR, LA SEESCYT y la Policía Nacional¹, fue ampliada con los resultados de los grupos focales y realineados algunos de sus ejes, que ahora son accesibilidad, gestión, calidad, transparencia e integridad, presentándola a continuación, después de una breve definición del significado de estos ejes.

La accesibilidad refiere el espectro de oportunidades, espacios y relaciones que facilitan la interacción entre una diversidad de usuarios y usuarias y los servicios. Depende de las ventanas de interrelación (presencial y electrónica) entre ofertantes y demandantes de servicios y de los esfuerzos que han de acometer los y las usuarias para lograr el servicio (tiempo, costos, transporte y otros).

La gestión está configurada por las formas organizacionales, los procesos, métodos, medios y herramientas que facilitan la eficiencia (relación costo/tiempo/servicio ofrecida) y la eficacia (relación servicios/impactos/resultados) en un contexto orientado por objetivos.

La calidad refiere los niveles de satisfacción de los usuarios y usuarias y su logro a través del conocimiento y entendimiento de las preferencias de los usuarios y del establecimiento de estándares que crean una pauta de optimización en la provisión de servicios con profesionalidad y competencia. Refiere también a la capacidad de respuesta de la administración de servicios

¹ La Policía Nacional no autorizó el grupo focal correspondiente, por lo que nuestro análisis de grupos focales no incluye esta institución.

canalizando las retroalimentaciones provenientes de usuarios y usuarias (quejas, sugerencias, propuestas, demandas...).

La transparencia y la integridad dan cuenta de altos grados de circulación y disponibilidad de las informaciones relacionadas con el manejo de recursos públicos (aspectos tales como presupuesto, contabilidad, compras y otros) y de la toma de decisiones en las organizaciones públicas, así como la regularidad, consistencia, integridad e imparcialidad o trato equitativo con que son tratados usuarias y usuarios sin importar factores tales como pertenencia partidaria, estatus social, género, color de la piel y otros. La transparencia y la integridad generan confianza y seguridad.

El mejoramiento de los ejes de accesibilidad, gestión, calidad, transparencia e integridad no solo produce integralmente mejores servicios, sino también mejores percepciones de usuarios y mejor imagen pública de dichos servicios. De ahí que tanto el diagnóstico como la posterior propuesta de mejoramiento estén basados en el estado de situación y las líneas de cambio en los ejes antes establecidos.

Hemos reconstruido la matriz comparativa agregando las principales potencialidades y limitaciones de los procesos de modernización de los servicios. Entendemos como potencialidad los impulsos, proyectos o procesos de cambio a partir de capacidades ya existentes y como limitaciones los estreñimientos y debilidades presentes que frenan las posibilidades concretas de cambio.

A partir de estos conceptos se ha reconstruido la matriz² presentada a continuación y se han elaborado varios cuadros que permitirán una sinopsis y un análisis más puntual de los resultados.

² Esta matriz combina los resultados de las entrevistas con los de los grupos focales, agregando además los factores agrupados en potencialidades y limitaciones a partir de los grupos focales.

MATRIZ DE INDICADORES DE CALIDAD, ACCESIBILIDAD, INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

(Conforme informaciones recopiladas a través de entrevistas a proveedores y gerentes de servicios investigados y sesiones focales)

ITEM	SEESCYT	PGR	PN
I. PRINCIPALES POTENCIALIDADES			
	Existe voluntad y liderazgo para el cambio institucional	Existe voluntad y liderazgo para el cambio institucional	Existe Comisión de Reforma para cambio institucional
	Presupuesto 2005 triplicado	Presupuesto 2005 casi duplicado	Alto nivel presupuestario
	Paso de Consejo a Secretaría de estado		
	Existe proyecto de expansión del espacio/infraestructura	Nueva infraestructura	
	Existe proyecto digitalización documentos	Existe nuevo Código Penal	Base de Datos centralizada en red, en varios servicios
	Recursos Humanos calificados, con licenciatura como requisito mínimo	Recursos Humanos calificados, alta titulación. Incremento salarial e incremento de personal en algunas áreas	
	Está en proceso una evaluación para oferta de capacitación más continua	Existe una Escuela del Ministerio Público y una Escuela nacional Penitenciaria desde hace dos (2) años.	Existe Instituto de Educación Superior P.N.
	Se han realizado talleres de calidad y evaluación de la educación superior para directivos		
	Existe unidad Atención al usuario		
	Está en proyecto un Centro de Información	Mejorías en centros penitenciarios	
	Existe un proyecto de cambio de estructura y nuevo organigrama	Creación de nuevos departamentos Potente y amplia página Web	

II. PRINCIPALES LIMITACIONES			
	Presupuesto propio es insuficiente para los proyectos de modernización de los servicios	La aplicación del nuevo Código Penal asimila un porcentaje alto del nuevo presupuesto, constriñendo otras áreas.	Liderazgo inestable Presupuesto asignado para modernización Servicios insuficiente
		El incremento presupuestario aún no eficientiza proceso suministro insumos	Suministro de insumos es desigual en relación a necesidades
	Espacio inadecuado, hacinamiento		Espacio inadecuado
	Proyecto de infraestructura depende de decisiones externas (Presidencia de la Rep.)		No existe proyecto identificable expansión donde hay problemas infraestructura
	Precariedad y bajo soporte instrumentos tecnológicos de información	La informatización está fragmentada en diversas ramas justicia. Es necesario un sistema de información integral. El sistema de información amerita ser actualizado	Déficits de impresoras Dificultades periódicas acceso a red
		La sistematización de documentos es lenta, pues faltan recursos económicos y es costosa	La sistematización de documentos es lenta por déficit digitadores
	Obsolescencia y número inadecuado de equipos		Obsolescencia y número inadecuado de equipos
	Lento ritmo cambio tecnologías		Lento ritmo cambio tecnologías
	Proyectos de cambio no se han empezado a ejecutar		
	No existe programa de capacitación de recursos humanos, particularmente para no directivos	Faltan cursos de atención al usuario comunicación y relaciones humanas en el programa de capacitación	Capacitación de recursos humanos es desigual Oportunidades mas restringidas para no oficiales Faltan cursos atención usuarios

	Medios de comunicación limitados (FAX, Internet, telefonía)		Medios de comunicación muy limitados (telefonía)
	Necesidades de nómina en algunas áreas más allá de recursos presupuestarios		Déficit Recursos Humanos
	Inexistencia de reglamento actualizado para ley creación de Secretaría de Estado. Se opera en base a reglamento de CONE.		
	No existe espacio para poner en práctica el nuevo organigrama		
III. GESTIÓN			
III.1. GESTIÓN DEL PRESUPUESTO			
<i>III.1.1 Disponibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto 2005: RD\$510 millones. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto 2005: RD\$1,095 millones. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto 2005: RD\$4,161 millones.
<i>III.1.2 Criterios de elaboración</i>	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades presentes y futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de empleados; Necesidades presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Información no disponible.
<i>III.1.3 Método de elaboración</i>	<ul style="list-style-type: none"> Departamento o Unidad Administrativa elabora propio presupuesto; Unidad de Planificación hace consolidación y elaboración presupuesto final; Proceso de consultas internas con directores departamentales y encargados unidades durante elaboración para priorizar necesidades. Escasa participación personal no directivo en proceso formulación presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> Departamentos hacen estimación anual de gastos corrientes y material gastable; Departamentos identifican necesidades de mobiliario y equipamiento; Departamento de Presupuesto hace consolidación, priorización y elaboración presupuesto final; Coordinación con encargados departamentales en elaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> Facultad exclusiva de Jefatura PN; Ningún tipo de involucramiento en elaboración.
<i>III.1.4 Suficiencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> No suficiente para cubrir los gastos corrientes; No permite inversiones en mejoramiento de 	<ul style="list-style-type: none"> No suficiente para cubrir los gastos corrientes; No permite inversiones en mejoramiento de 	<ul style="list-style-type: none"> No suficiente para cubrir los gastos corrientes; No permite inversiones en mejoramiento

	servicios en departamentos.	servicios en departamentos.	equipos y servicios en departamentos.
<i>III.1.5 Gestión Presupuestaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Departamento Administrativo; ▪ Departamentos no disponen de presupuesto propio. ▪ Gestión de carácter muy jerárquico. ▪ Alto grado de desconocimiento de la ejecución presupuestaria por mayoría de directivos y empleados. ▪ Escaso acceso intrainstitucional a ejecución presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Departamento Administrativo; ▪ Cajas chicas de RD\$10,000 – RD\$25,000/mes por Departamento; ▪ Gastos corrientes cubiertos por Departamento Administrativo. ▪ Escaso acceso intrainstitucional a presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Jefatura de la PN. ▪ Alto grado de desconocimiento de la ejecución presupuestaria por mayoría de directivos y empleados ▪ Escaso acceso intrainstitucional a ejecución presupuestaria
<i>III.1.6 Problemas señalados</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentos no disponen de presupuesto propio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentos no disponen de presupuesto propio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentos no disponen de presupuesto propio; ▪ Departamentos no disponen de caja chica; ▪ Desembolsos mínimos deben pasar por Sección Intendencia General.
III.2. GESTIÓN DE TRÁMITES			
<i>III.2.1 Número de trámites para cumplir servicio</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediano-Alto número trámites ▪ Record de notas: 5. ▪ Certificaciones: 4. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediano-Alto ▪ Apelación sentencias de tribunales en materia criminal y/o correccional: 4 ▪ Apelación de las decisiones emanadas de los Juzgados de Instrucción: 4; ▪ Incorporación de asociaciones sin fines de lucro: 6; ▪ Expedición de certificaciones: 4 ▪ Atención a denuncias y/o querellas sobre corrupción: 6. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy Alto número de trámites ▪ Emisión de certificaciones de rectificación de chasis, traspaso de vehículo y cambio de color: 10; ▪ Certificación y querellas de accidentes de tránsito: 7; ▪ Certificación de ausencia antecedentes policiales y pérdida de documentos: 7; ▪ Querellas de la ciudadanía: 7; ▪ Certificación y querellas de

			accidentes de tránsito Baní: 7; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificación de ausencia antecedentes policiales y pérdida de documentos Santiago: 7.
<i>III.2.2. Quejas más frecuentes sobre trámites</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de equipos, la insuficiencia de personal, los problemas de coordinación con las Universidades y los problemas de sistema informático generan problemas relacionados con: ▪ Tiempo duración y cantidad de requisitos para solicitud de record de notas; ▪ Duración de convocatoria y plazo para presentar solicitudes de becas; ▪ Tiempo duración verificación de documentos de universidades extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emisión de decreto para "incorporación de asociaciones sin fines de lucro"; ▪ Largas filas para pago de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Largas filas para pago de impuestos; ▪ Falta de facilidades de fotocopias; ▪ Largas filas para depositar solicitud y retirar certificaciones; ▪ Insuficiente número de médicos legistas, más bien en caso de accidentes con lesionados.
III.3. COMPRA, REGISTRO Y CONTROL DE INSUMOS			
<i>III.3.1 Instancia que decide necesidades de compras de insumos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Departamento de Compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Departamento de Compras y Suministros de la PGR. ▪ Existe Comité de Compras y norma de licitación después de RD\$500,000.00 ▪ Existe sistema automatizado de búsqueda de proveedores según criterios de costo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Sección Intendencia General de Jefatura de la PN. ▪ No hay separación entre departamento compras y departamento elaboración cheques
<i>III.3.2. Instancia que decide las compras de insumos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Subsecretaría Administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Departamento de Compras y 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Sección Intendencia

		Suministros de la PGR.	General de Jefatura de la PN.
<p><i>III.3.3 Procedimiento para las compras de insumos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargados departamentales registran y supervisan uso insumos mediante un "Formulario de Uso"; ▪ Encargados departamentales solicitan requisición mediante un formulario de "Solicitud de Requisición" dirigido al Departamento Administrativo; ▪ En caso de agotamiento de insumos en almacén, Departamento Administrativo emite "Orden de Compra" al Departamento de Compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de formulario estandarizado y automatizado para "Solicitud de Requisición"; ▪ Encargados departamentales solicitan requisición insumos mediante Sistema I.P. (intranet) al Departamento Compras y Suministros de la PGR; ▪ En caso de agotamiento de insumos en almacén, Departamento Administrativo emite "Orden de Compra" al Departamento de Compras y Suministros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargados departamentales dirigen oficio a Sección Intendencia General para requisición insumos; ▪ En caso de agotamiento de insumos en almacén, Sección Intendencia General solicita cotizaciones, realiza compras y confecciona cheques para compras.
<p><i>III.3.4. Registro, control y acceso a información compras</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de Compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada en Departamento Administrativo de la PGR. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información no disponible.
<p><i>III.3.5. Supervisión de recepción y almacenamiento de compras</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento Administrativo lleva control de almacén de los insumos adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento Administrativo de la PGR lleva control de almacén de los insumos adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sección Intendencia General lleva control de almacén de insumos adquiridos.

<p><i>III.3.6. Sistemas de control y seguimiento de uso de insumos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento Administrativo lleva registro de solicitudes de requisición. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentos llevan control del uso de los insumos; ▪ Solicitudes de requisición tienen numeración automática en el Sistema I.P. ▪ Sistema I.P. genera base de datos de las solicitudes de requisición por Departamento ▪ Departamento Administrativo de la PGR lleva control de solicitudes de requisición por departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes diarios de certificados de no antecedentes policiales emitidos con mención de números preimpresos de formularios; ▪ Evaluaciones mensuales por Departamento de Archivo Central de reportes diarios de certificados emitidos.
<p><i>III.3.7. Problemas señalados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiencia y atrasos en suministro de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atrasos en suministro de insumos, aunque ha mejorado la calidad de los insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agotamiento de insumos en Departamentos; ▪ Atrasos en suministro por parte de Sección Intendencia General; ▪ Falta estandarización (Ej. Formulario estandarizado de solicitud de requisición de insumos).
<p><i>III.3.8. Sistema de control de cobros</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de Tesorería responsable de registro y control de cobros; ▪ Verificación de cobros contra los “Recibos de Pago” por tesorero; ▪ Elaboración de cuadro diario sobre cobros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PGR no es responsable del registro y control de los montos cobrados; ▪ Departamentos solamente cancelan “recibo de pago de impuesto” presentados por usuarios; ▪ Departamentos llevan una relación numerada de copias de los recibos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PN no es responsable del registro y control de los montos cobrados; ▪ Departamentos solamente cancelan “recibo de pago de impuesto” presentados por usuarios; ▪ Departamento de Tránsito y Departamento de Investigación de Vehículos Robados elaboran

		<ul style="list-style-type: none"> cancelados; ▪ Departamento de Contabilidad usa esa relación para la conciliación posterior con DGII; ▪ Informe mensual recibos cancelados para Suprema Corte de Justicia en caso de Control de Alquileres de Casas y Desahucios. 	<ul style="list-style-type: none"> informe diario de recibos cancelados; ▪ Evaluación semanal de informes por Departamento de Auditoria Interna; ▪ Departamento de Investigación de Vehículos Robados elabora registro del número preimpreso de las certificaciones emitidas; ▪ Verificación posterior por Departamento de Auditoria Interna.
IV. ACCESIBILIDAD Y COBROS SERVICIOS			
IV.1. COBROS SERVICIOS			
<i>IV.1.1. Número de cajas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dos cajas para el cobro de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen cajas propias para el cobro de los servicios de la PGR; ▪ Cobro de los servicios a través de estafeta de pago de DGII. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen cajas propias para el cobro de los servicios de la PN; ▪ Cobro de los servicios a través de estafeta de pago de DGII.
<i>IV.1.2 Criterios para establecer cobros</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencia entre universidad privada o pública; ▪ Diferencia entre universidad clausurada o abierta; ▪ Diferencia entre usuarios nacionales o usuarios extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impuestos establecidos por ley nacional; ▪ Tarifas para certificaciones establecidas mediante acuerdo PGR y la DGII. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información no disponible.
<i>IV.1.3 Excepciones a cobros</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituciones del Estado; ▪ Funcionarios estatales conforme Decreto 4807. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los funcionarios declaran que no existen
<i>IV.1.4 Mecanismos de información sobre procedimientos y cobros</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de Servicio al Usuario; ▪ Buzón de sugerencias; ▪ Mural informativo; ▪ Portal página web; ▪ Asistencia telefónica; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vía teléfono; ▪ Comunicación directa con autoridades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vía teléfono; ▪ Directamente con autoridades; ▪ Murales en Depto. de Tránsito con informaciones sobre pago de

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vía universidades. 		“certificación y querrelas de accidentes de tránsito”.
IV.1.5. <i>Mecanismos para recoger quejas sobre pagos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de Servicio al Usuario; ▪ Buzón de sugerencias; ▪ Mural informativo; ▪ Portal página Web; ▪ Asistencia telefónica. ▪ No existe un mecanismo preciso de respuesta a las quejas de usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal página Web; ▪ Vía teléfono; ▪ Directamente con las autoridades. ▪ No existe un mecanismo preciso de respuesta a las quejas de usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vía teléfono; ▪ Directamente con las autoridades. ▪ No existe un mecanismo preciso de respuesta a las quejas de usuarios.
IV.1.6. <i>Problemas señalados</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente número de empleados en Unidad al Usuario. ▪ Tiempo de espera de usuarios es demasiado largo para pago; ▪ Limitado número de cajas; ▪ Registro manual de pagos y cobros correspondientes; ▪ Sistema automatizado de caja ineficiente, obsoleto y no confiable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de Unidad de Atención al Usuario que sistematice las quejas y coordine respuestas ▪ Montos cobrados no cubren costo servicio; ▪ En el pasado, se ha aumentado montos cobrados para financiar aumentos salariales otros sectores estatales (en SCJ) en vez de mejoras PGR. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de unidad de atención al usuario que sistematice; ▪ Página Web sub-utilizada; ▪ Limitado horario de trabajo estafetas de la DGII; ▪ Lejanía de las estafetas respecto al Destacamento policial; ▪ Largas filas para realizar pagos.
V. ACCESIBILIDAD Y TRÁMITES			
V.1. <i>Suficiencia horario</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horarios de oficina insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horarios de oficina suficientes; ▪ Horario Departamento de Prevención de la Corrupción insuficientes por la cantidad de expedientes pendientes y las investigaciones correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horarios de oficina suficientes.
V.2. <i>Tiempo de espera usuarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuentemente largo tiempo de espera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuado. ▪ Aunque en el grupo focal se planteó que el nuevo Código es muy procedimental, lo cual torna los 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varía dependiendo del número de usuarios.

		procesos más lentos	
V.3 <i>Ubicación de trámites</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los tramites ubicados en Distrito Nacional; ▪ Oficina regional Santiago: para recibir solicitudes respecto a universidades abiertas. ▪ Existen días especiales para atender usuarios del interior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los tramites ubicados en Distrito Nacional; ▪ Gobernaciones Civiles Provinciales: para depósito de solicitudes de "autorización de aumento de alquiler", "autorización de solicitud de desalojo para ocupar la casa su propietario o parientes" y el "conocimiento de apelaciones de resoluciones que autorizan desalojo, aumento o disminución del precio de alquiler". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los tramites ubicados en un lugar; ▪ Santiago y Baní: ubicación de estafeta de pago de impuestos es diferente que el lugar para cumplir los demás trámites.
V.4. <i>Mecanismos de información sobre tramites y atención a usuarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe una unidad de Servicio al Usuario; ▪ Existe un mural informativo; ▪ No existe un folleto info sobre servicios. ▪ Muy escasa información sobre servicios en portal página Web; ▪ Asistencia telefónica precaria debido a equipamiento obsoleto, lo cual ocasiona pérdida de llamadas. ▪ Escasez de equipos de FAX ▪ Se trabaja poco con los departamentos de registro de las Universidades, por lo que muchas veces la información provista a los estudiantes es confusa o insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una unidad de servicio al usuario. ▪ Asistencia telefónica; ▪ Contacto directo con autoridades. ▪ Volante informativo; ▪ Brochure en caso de Departamento de Prevención de la Corrupción. ▪ Escasa información de servicios en pág. Web 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen unidades específicas atención usuario ▪ Asistencia telefónica; ▪ Contacto directo con autoridades; ▪ Departamento de Transito: mural. ▪ Escasez equipos comunicación ▪ Escasa información sobre servicios en pág. web

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La información directa sobre el tiempo de los trámites es inadecuada o insuficiente. 		
<p>V.5. <i>Problemas señalados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescencia y falta de equipos modernos para atender cantidad demandas; ▪ Precariedad atención telefónica por obsolescencia equipos ▪ Deficientes servicios de fax, correo etc. para correspondencia internacional; ▪ Bajo mantenimiento y soporte tecnológico ▪ Alto nivel de trabajo manual en prestación servicios que ralentiza el servicio; ▪ Conocimiento y tramitación de solicitudes centralizado en sede en Distrito Nacional. ▪ Lentitud de los trámites y problemas de accesibilidad. ▪ Problemas de estandarización escrita de los procedimientos e insuficiencia de la información en Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralización en sede PGR de conocimiento casos de “autorización de aumento de alquiler”, “autorización de solicitud de desalojo para ocupar la casa su propietario o parientes” y “conocimiento de apelaciones de resoluciones que autorizan desalojo, aumento o disminución del precio de alquiler” ▪ No existe Unidad de Servicio al Usuario; ▪ Falta de facilidades de fotocopia. ▪ Lentitud de los trámites y problemas de accesibilidad. ▪ Se sugirió replicar experiencia de Peruvia de agilización de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescencia equipos ▪ Limitado horario de trabajo estafeta de pago de la DGII para servicios de “emisión de certificaciones de rectificación de chasis, de traspaso de vehículo y de cambio de color”; ▪ Concentración en el DN de servicio de “certificación de ausencia de antecedentes policiales”; ▪ Santiago y Baní: distancia entre estafeta de pago y destacamentos policiales; ▪ Falta unidad de atención al usuario para información sobre trámites. ▪ Problemas acceso a red interna.
VI. ACCESIBILIDAD E INFRAESTRUCTURA			
<p>VI.1 <i>Existencia área de espera</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe un área común de espera; ▪ Departamentos no disponen de propia área de espera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen varias áreas de espera; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área general de espera Palacio de la PN; ▪ Departamentos individuales no disponen de áreas de espera propias.

VI.2. <i>Suficiencia área de espera</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente, excepto en Secretaria General. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente.
VI.3. <i>Señalización unidades de prestación de servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Señalización deficiente en todos los departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Señalización deficiente en todos los departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Señalización deficiente en Departamento de Tránsito del Distrito Nacional.
VI.4. <i>Ubicación unidad de atención al usuario</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de Atención al Usuario ubicada de manera visible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de atención al usuario no existe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de atención al usuario no existe.
VI.5. <i>Facilidades infraestructurales de atención a usuarios especiales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen, aunque se da prioridad en la atención a embarazadas y minusválidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Únicamente una rampa especial de acceso general en "edificio nuevo". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen.
VI.6. <i>Número de baños usuarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente, excepto en Secretaria General. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente; ▪ Empleados y usuarios comparten baños.
VI.7. <i>Suficiencia áreas de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio actual de oficina insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente, excepto en Departamento de Prevención de la Corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente, excepto en Destacamento Baní.
VI.8. <i>División interna áreas de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada. ▪ Escaso flujo de información interdepartamental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada.
VI.9. <i>Problemas señalados</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuarios deben esperar turno en pasillos de oficinas; ▪ No existe baño exclusivo para empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de unidad de atención al usuario genera ineficiencias ya que directivos y empleados que tienen atender a solicitudes de información por usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitada área de espera para usuarios; ▪ Departamentos sin área de espera propia; ▪ Falta de baños conexos.
VII. CALIDAD			
VII.1. <i>Suficiencia cantidad de personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad actual de personal inadecuada. ▪ Áreas que demandan mayor personal: Legalizaciones, Universidades Clausuradas, Documentos Académicos, Atención directa a usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad actual de personal adecuada, excepto en nuevos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad actual de personal inadecuada.

<p>VII.2. <i>Suficiencia calidad de personal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de personal adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de personal adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del personal considerada adecuada, excepto en “certificación de ausencia de antecedentes policiales y pérdida de documentos” en Santiago.
<p>VII.3. <i>Procedimiento de nombramientos de personal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basados en criterios de capacidad y conocimiento. ▪ Pocos concursos de libre competición ▪ Estándares para el ingreso poco formalizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basados en criterios de capacidad y conocimiento. ▪ A partir de Agosto del 2005, el personal ingresa por concurso. 	<p>Fuerte interferencia de las recomendaciones de las autoridades en los nombramientos.</p>
<p>VII.4. <i>Sistema de evaluación de desempeño de personal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen mecanismos de evaluación desempeño. ▪ Es necesario mejorar los perfiles de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen mecanismos de evaluación desempeño, aunque se han anunciado. ▪ Gran parte de personal está incorporada a la carrera. ▪ Los departamentos. De Recursos Humanos no tienen plan de capacitación. Y se limitan a entrenamiento informático 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen mecanismos de evaluación desempeño.

VII.5. <i>Salarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel salarial bajo e intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen nivel salarial (aumento reciente) aunque es necesario incrementar beneficios según el estatuto del Ministerio Público. ▪ El caso de los alguaciles ordinarios fue citado como excepción, ya que no se les paga por citaciones civiles, lo cual hace lento e proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel salarial bajo e intermedio
VII.6 <i>Sistema de promoción de personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen mecanismos de promoción y motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen mecanismos de promoción y motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen mecanismos de promoción y motivación del personal.
VII.7 <i>Necesidades capacitación expresadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informática; ▪ Servicio al usuario; ▪ Idiomas. ▪ Calidad educacional ▪ Inducción para nuevos empleados ▪ Evaluación y Curriculum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe una escuela nacional de la Magistratura. Pero los cursos citados no son ofrecidos. ▪ Informática; ▪ Auditoria; ▪ Promoción de políticas de transparencia; ▪ Derecho procesal penal; ▪ Organización institucional; ▪ Servicio al usuario; Comunicación y Relaciones Humanas ▪ Etiqueta y protocolo; ▪ Idiomas. ▪ Existen casos como Peravia en que se dan cursos de capacitación sistemáticamente. Se sugiere tomarlos como 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un Instituto pero se señalaron necesidades en: <ul style="list-style-type: none"> • Informática ▪ Química ▪ Servicio al cliente ▪ Relaciones humanas ▪ Disciplina ▪ Digitación

		modelo de descentralización para multiplicarlos	
VII.8 <i>Suficiencia equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos existentes muy insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos existentes insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos existentes muy insuficientes.
VII.9 Trabajo en equipo y Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos fragmentados de trabajo y escasa solidaridad. ▪ Problemas de coordinación intrainstitucional ▪ Falta un programa de motivación del personal. ▪ Problemas de comunicación interna. ▪ Dispersión de las informaciones a usuarios: A un mismo usuario le llegan distintas informaciones sobre un mismo asunto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las bases de datos no están suficientemente actualizadas y la información es fragmentada, lo cual desagrega el trabajo y crea problemas de comunicación interna y dispersión de las informaciones. ▪ Falta un programa de motivación del personal. 	<p>Líneas de comando y compartimentación más que trabajo en equipo.</p> <p>Métodos fragmentados de trabajo.</p> <p>Problemas de coordinación interinstitucional.</p>
VII.10 <i>Necesidades equipamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadoras; ▪ Impresoras; ▪ Líneas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotocopiadora; ▪ Líneas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadoras; ▪ Impresoras; ▪ Fotocopiadora; ▪ Gaveteros; ▪ Archivos; ▪ Aire acondicionado; ▪ Transporte; ▪ Radios de comunicación.
VII.11 Equipos de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página Web ▪ Central Telefónica obsoleta ▪ Escasez de equipos de FAX ▪ Escasez computadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cierta grado de escasez de computadoras y fotocopiadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasez computadoras ▪ Escasez fotocopiadoras ▪ Central Telefónica en necesidad modernización
VII.12 <i>Problemas señalados</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia política-partidaria o relaciones de amistad en nombramientos; ▪ No existe concurso público para puestos de alto nivel; ▪ No existe una política de capacitación y formación. ▪ La insuficiencia de personal genera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia política-partidaria o relaciones de amistad en nombramientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tráfico de influencias en nombramientos. ▪ La insuficiencia de personal genera estancamientos y retrasos en provisión de servicios, problemas en el ejercicio del control académico,

	estancamientos y retrasos en provisión de servicios, problemas en el ejercicio del control académico, concentración de muchas funciones en una sola posición, información no siempre adecuada a usuarios.		concentración de muchas funciones en una sola posición, información no siempre adecuada a usuarios.
VIII. TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD			
<i>VIII.1 Formas de favoritismo en trato usuarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tráfico de influencias en agilizar tramites. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tráfico de influencias en agilizar tramites.
<i>VIII.2 Beneficiados por tratos preferenciales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos funcionarios de gobierno; ▪ Profesores universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiares; ▪ Militares de alto rango.
<i>VIII.3 Disponibilidad informaciones proveedores y compras</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros de Unidad de Gerencia Financiera. ▪ No existen mecanismos claros de acceso público a información sobre lista de proveedores y compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros de Departamento Administrativo. ▪ No existen mecanismos claros de acceso público a información sobre lista y selección de suplidores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información no disponible. ▪ No existen mecanismos claros de acceso público a información sobre lista y selección de suplidores
<i>VIII.4 Mecanismos para detectar derroche y robo de insumos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de Suministros lleva registro de "Solicitudes de Requisición"; ▪ Registro de inventario; ▪ Codificación de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento Administrativo lleva registro de "Solicitudes de Requisición"; ▪ Control inventario y uso de insumos por Departamento vía Sistema I.P. ▪ Reportes mensuales por departamento de gastos efectuados mediante caja chica acompañado por documentos de soporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control periódico de inventario de materiales contra Formulario 25; ▪ Número de orden preimpreso de formularios de certificación.
<i>VIII.5 Sistema de contabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad centralizada en Departamento de Contabilidad; ▪ No existe sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información no disponible.

		de contabilidad en departamentos.	
<i>VIII.6 Rendición de cuentas a organismos oficiales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío de informes financieros a organismos de control y fiscalización con atrasos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío de informes financieros a organismos de control y fiscalización oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información no disponible.
<i>VIII.7 Disponibilidad de información sobre nómina y salarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso muy restringido; ▪ Nómina no es accesible para el público. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso abierto; ▪ Nómina accesible para el público en Departamento de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nómina no es accesible para el público.
<i>VIII.8 Mecanismos de rendición de cuentas a ciudadanía</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de "Transparencia en el manejo de los fondos públicos en pág. Web con información sobre Gestión (suplidores, cotizaciones, compras), presupuesto, contabilidad, desembolsos, inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicaciones Listados de ascensos y promociones (sin criterios) en pág. Web lista de vehículos robados y recuperados en pág. Web
<i>VIII.9 Disponibilidad de información sobre ejecución presupuestaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informaciones no disponibles para acceso interno y público. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informaciones no disponibles para acceso público. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informaciones no disponibles para acceso interno o público.
<i>VIII.10 Problemas señalados</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema automatizado de contabilidad obsoleto e ineficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguno, pero la contabilidad no está automatizada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tráfico de influencia y presión por parte de autoridades policiales de alto rango.

IV. PROBLEMAS, POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES

A partir de la matriz elaboramos tres cuadros de síntesis, en torno a los siguientes elementos:

- a) Principales problemas institucionales para la provisión de servicios;
- b) Potencialidades y Limitaciones;
- c) Prioridades de cambio.

Estos elementos permiten establecer tanto un estado de situación como identificar las necesidades e impulsos fundamentales hacia el cambio sobre los cuales apuntalar un proceso de modernización.

Los cuadros también están efectuados, como la matriz, con una perspectiva comparativa, de la SEESCYT, la PGR y la PN. La comparación está realizada en los ejes de accesibilidad, gestión, calidad, transparencia e integridad.

IV.1 PRINCIPALES PROBLEMAS.

El cuadro No. 1 (ver anexo) permite visualizar las áreas problemáticas fundamentales de los servicios públicos examinados. Partiendo de su lectura, puntualizamos las consideraciones siguientes:

- a) La comparación entre SEESCYT, la PGR y la P.N. en los ejes establecidos sitúa diferencias en los elementos y en la intensidad de los problemas existentes.
 - Los mayores problemas de la PGR se verifican en los ejes de gestión y calidad/satisfacción.
 - Los mayores problemas de la SEESCYT son los de accesibilidad, calidad/satisfacción, gestión y transparencia, esto es, en casi todos los ejes.
 - La P.N. presenta problemas significativos en todos los ejes.
- b) Aunque en grados distintos (la P.N. en mayor grado seguida por la SEESCYT y en tercer lugar por la PGR) todos los servicios adolecen de déficits en las prácticas institucionales de transparencia, temática relativamente nueva en la administración pública dominicana Este eje entre en tensión con la tradición autoritaria de encerramiento del Estado sobre sí mismo y con la politización de la administración pública debido al clientelismo y a los problemas de cobertura de la carrera administrativa.

c) Accesibilidad.

- Aspectos comunes:

- La inexistencia (PGR y PN) o precariedad (SEESCYT) de la unidad de atención al cliente genera a su vez precariedad en la información sobre las características y el tiempo de procedimiento en la provisión de servicios, produciendo frustraciones en aquellas personas que demandan el servicio con expectativas que difieren de las condiciones de la oferta de servicios. La SEESCYT tiene aquí una ventaja comparativa, ya que la unidad de atención es una unidad ya instalada, aún con sus limitaciones.
- Un problema común de accesibilidad de los servicios públicos examinados es el limitado o inexistente uso de medios electrónicos como mecanismo para potenciar acceso a información, formularios y trámites, aunque todas las instituciones examinadas tienen páginas Web – la de PGR con mayor desarrollo.
- La señalización deficiente caracteriza a todos los servicios, lo cual puede vincularse al peso de la cultura oral en las instituciones públicas dominicanas.

- SEESCYT.

Evidencia significativos problemas de accesibilidad debido a la obsolescencia de sus medios de comunicación (telefonía), a sus limitaciones numéricas (FAX) o al no uso de su página Web para ofrecer mayor información sobre servicios y facilitar algunas tramitaciones electrónicamente.

Es significativa la ausencia de una estrategia y mecanismos expeditos de comunicación/información que incluyan a las Universidades, que son el primer punto de acceso de los usuarios a información sobre procedimientos. Esto se traduce en informaciones cruzadas, con grados de incoherencia entre la información dada por la Universidad y la información dada por la SEESCYT, así como en devoluciones de documentos y tardanzas. No existe un mecanismo de coordinación con reuniones periódicas institucionalizadas entre SEESCYT y Universidades. Según las encargadas de registro de las Universidades la última reunión se hizo “hace varios años”.

Los contactos con dichas funcionarias son informales y el uso de correo electrónico está discontinuado.

El horario de acceso es insuficiente respecto a la demanda de servicios, lo cual crea problemas de entrada a la oferta de servicios, ralentizándola. La ampliación de funciones de consejo a secretaría de Estado establece una asimetría entre las funciones institucionales y la infraestructura existente, generando hacinamiento y constriñendo el espacio de acceso a los servicios. El número de cajas resulta limitado, por lo que la realización de pagos genera largas filas de usuarios.

- *Policía Nacional:*

La PN presenta agudos problemas de accesibilidad en prácticamente todos los aspectos: No existe una unidad de atención al cliente, los medios de comunicación e información están restringidos a la telefonía con obsolescencia de equipos (centrales telefónicas, Fax), la página Web ofrece escasa información sobre provisión de servicios y no es posible realizar trámites por este medio. La realización de pagos es afectada negativamente en algunos casos por la lejanía del lugar de provisión de servicios (PN) y de recepción de pagos (DGII), así como por el limitado número de cajas. En algunos servicios los horarios son insuficientes, igual que el personal de atención al usuario. La infraestructura de acceso es inadecuada. Estos problemas son más intensos en Santo Domingo, donde existe un mayor número de usuarios.

d) Gestión.

- *Problemas comunes:*

Los problemas compartidos por la gestión de estos servicios son los siguientes:

- Persiste un modelo tradicional, jerárquico, de formulación y ejecución presupuestaria, el cual genera una inexistente (PN) o baja-mediana participación y acceso del personal a la definición y racionalización de objetivos, metas presupuestarias y ejecución del gasto y hace que las prioridades no siempre estén alineadas a las necesidades. El

modelo tampoco facilita la articulación entre participación, responsabilización y productividad.

- Un sistema de contabilidad no automatizado (PGR y PN) o de automatización en proceso de obsolescencia (SEESCYT) conduce a vacíos de control e ineficiencia y genera además problemas de transparencia.
- El gasto tiende a enfatizar nómina y a minimizar inversión en el mejoramiento de los servicios – lo cual refiere necesidades de introducir procesos que incrementen productividad para disminuir nómina o efficientizar el gasto en algunas áreas y canalizar más recursos hacia la modernización de servicios.
- Aunque en mayor grado en SEESCYT, las TIC requieren de importantes inversiones. En SEESCYT el grado de informatización es precario, impactando en la eficiencia, accesibilidad, calidad y transparencia. La digitalización de archivos efficientizaría los servicios, particularmente que se llevan más tiempo, como las solicitudes de notas de Universidades clausuradas. Mientras las Universidades han mejorado su capacidad tecnológica, la SEESCYT requiere de una modernización en este ámbito que permita trabajar en red con las Universidades. En la PGR la informatización está fragmentada, limitando la gestión y el acceso interno a información entre diversas ramas. En la PN existe una red informática, pero presenta problemas de mantenimiento, lo cual genera dificultades de acceso frecuentemente.
- En estas instituciones, los servicios tienen un tiempo de provisión lento a adecuado (PGR) o bastante lento a lento (SEESCYT, PN), lo cual revela problemas en la organización de los procesos, la cultura organizacional, la productividad y el uso de las tecnologías de información y comunicación.
- Los atrasos (PGR, PN y SEESCYT) e insuficiencia (SEESCYT, PN) en los insumos no solo se relacionan con los constreñimientos presupuestarios – el presupuesto ha sido aumentado significativamente en las instituciones- sino también al modelo tradicional de formulación y ejecución presupuestaria y los problemas de organización/efficientización de los procesos de demanda, control y suministro de insumos.

e) Calidad/Satisfacción.

- *Problemas comunes:*

- La precariedad o inexistencia de unidades de atención a usuarios no solo producen problemas de accesibilidad sino también de calidad/satisfacción, de capacidad de retroalimentación y respuesta y de confianza ante los usuarios.
- La identificación e implantación de estándares de calidad y la creación de capacidades de gestión de calidad en la provisión de servicios es una necesidad compartida. Su precariedad genera desigualdades y discrecionalidades y supedita los servicios a factores de personalidad – la calidad del servicio depende muchas veces de quién ejerce el puesto.
- La ausencia de programas de evaluación del desempeño (vinculados a la debilidad institucional de la oficina de administración de personal a nivel central y de las oficinas de recursos humanos en las instituciones) es un aspecto crucial en las administraciones modernas para medir y recapacitar competencias, permanencia y promoción en base a méritos y es un factor muy relevante en los problemas de calidad/satisfacción. Esto se articula con la influencia de relaciones primarias y/o partidarias en las instituciones y en la débil cobertura o violación de mecanismos de carrera para ofrecer un cuadro que cortocircuita la profesionalización, en grados quizás diferentes (de menor a mayor en PGR, SEESCYT y PN)
- En grados distintos, existen necesidades de personal agudas en SEESCYT y en la PN y focalizadas en algunas áreas en PGR. Es necesaria una revisión del personal existente dentro de paradigmas de gestión de recursos humanos que permita disminuir, reubicar y ampliar personal según necesidades institucionales diagnosticadas técnicamente.

- *SEESCYT.*

- Precisa de ampliar la exigencia de ingreso por concurso para asegurar competencia según funciones. La precariedad de este mecanismo, que es solo eventual, crea límites a la calidad, aunque la

exigencia de titulación media la situación en un sentido positivo.

- Aunque ha habido esfuerzos de incremento salarial, el nivel bajo a intermedio de los salarios crea problemas de competitividad en el mercado laboral, pese al carácter altamente especializado de las necesidades institucionales.
- La capacitación es esporádica, produciendo problemas de actualización del conocimiento y de herramientas en el personal.
- La estandarización presenta problemas de comunicación y coordinación con las Universidades, tomando decisiones que a veces son percibidas como erráticas o estableciendo estándares con retroactividad, lo cual crea problemas en las posibilidades de cumplimiento con dichos estándares.

- *Policía Nacional:*

En general, es necesaria una mayor profesionalización y tecnificación del personal. Los requisitos de ingreso deben ser aumentados para mejorar la calidad de los y las servidoras y en la promoción ha de fortalecerse el mecanismo de méritos y desempeño. La carrera administrativa y la carrera policial deben ser consolidadas en coordinación con la Oficina Nacional de Administración de Personal (ONAP).

Aunque la PN cuenta con instituciones de capacitación, los programas de capacitación han de tener mayor cobertura del personal medio-bajo e incluir temas tales como atención a la ciudadanía, desarrollo organizacional, ingeniería de procesos, etc... para el personal que ocupa posiciones en éstas áreas.

f) Transparencia e integridad.

- *Aspectos comunes:*

- Las tres instituciones revelan vacíos significativos en lo que respecta al acceso a su ejecución presupuestaria y a mecanismos periódicos de rendición de cuentas, lo cual las hace opacas para la ciudadanía y para sí mismas, dificultando la accesibilidad y la

comunicación interna y externa y creando riesgos de conductas inapropiadas o éticamente discutibles.

- En las tres instituciones se considera importante el peso de relaciones primarias y partidarias como generadora de favoritismo.

- *SEESCYT*: En este caso, los continuos atrasos en los informes financieros agudizan los problemas de rendición de cuentas y seguimiento a la ejecución presupuestaria.

IV.2 POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES.

En estas instituciones existe interés por modernizar la provisión de servicios. ¿Con cuáles potencialidades cuentan las instituciones examinadas para enfrentar sus problemas y mejorar sus servicios? ¿Cuáles son las principales limitaciones que frenan los impulsos de cambio? En el cuadro No.2, se presentan resumidas las principales potencialidades y limitaciones institucionales. La zona verde del cuadro indica un alto nivel de potencialidad, mientras que la zona amarilla indica en su parte superior un nivel intermedio-bajo de potencialidades. La zona naranja indica un nivel alto de limitaciones.

IV.2.1. Potencialidades comunes.

En la zona verde, ambas instituciones tienen una alta potencialidad en dos factores fundamentales para la modernización: a) Una significativa ampliación de los *recursos presupuestarios*, triplicados en el caso de la SEESCYT y duplicado en el de PGR, y *directivos abiertos a un proceso de cambios* para el mejoramiento de los servicios públicos suministrados. La Policía Nacional dispone de un porcentaje relevante del presupuesto nacional, en relación con otras instituciones. Un tercer factor, el de *recursos humanos calificados*, constituye también una capacidad instalada de gran potencial, aunque más consolidado en la PGR, seguida por SEESCYT y PN (en esta última institución, este factor está estratificado)

Un cuarto factor, el de cambios en la base institucional, puede operar en ambos sentidos. La transición de Consejo a Secretaría de Estado en el caso de la SEESCYT, la aprobación de un nuevo código penal, en el caso de la PGR, la existencia de una Comisión de Reforma en la PN constituyen posibilidades y retos de aprendizaje, modernización y reposicionamiento, pero el grado de aprovechamiento de esos retos dependerá de diversos factores, incluyendo los tres señalados en el párrafo anterior y otros dos factores que resultarán claves, la *capacitación continua* del personal en el contexto de nuevas funciones y/o nuevo

marco jurídico y la *introducción de un paradigma de atención a los usuarios* en el funcionamiento y en la capacitación.

¿Cómo aparecen estos últimos dos factores en el cuadro No.2? En cuanto a la capacitación, la PGR y la PN parecen estar mejor posicionadas, ya que poseen escuelas de formación y entrenamiento (zona verde), mientras que la capacitación en la SEESCYT no está institucionalizada (zona naranja). En relación al énfasis en atención a los usuarios, todas están limitadas por carecer de un paradigma de calidad/satisfacción orientado a los y las usuarias, aunque la SEESCYT parece estar mejor posicionada por existir en ella una unidad de atención al cliente, aunque funciona con fuertes precariedades (zona amarilla), mientras que la PGR y la PN carecen de una unidad similar (zona naranja).

IV.2.2. Potencialidades específicas

- *PGR*: La PGR tiene mayores potencialidades para el cambio en su nueva infraestructura y equipamiento (edificio de la Suprema Corte de Justicia), factores que inciden en los ejes de accesibilidad y calidad, aunados a un personal altamente calificado con bueno a muy bueno en el nivel salarial, en relación al contexto nacional. Esto hace más factibles la introducción de programas de calidad y evaluación del desempeño.

- *SEESCYT*: Esta institución tiene un potencial significativo en su transformación en Secretaría de Estado, ya que hace legítimas sus aspiraciones de nueva infraestructura y equipamiento, elementos que aparecen en la zona naranja del cuadro. No obstante, el factor tiempo es muy significativo para canalizar constructivamente dicha potencialidad, llamando a una labor proactiva por parte de la dirección del SEESCYT para sensibilizar a las autoridades para concretar los proyectos de expansión.

- *Policía Nacional*: Las propuestas de reforma de la PN ofrecen un marco para la toma de decisiones y la legitimidad del cambio institucional. La existencia de una red informática tiene un potencial importante para mejorar acceso y trámites.

IV.2.3 Limitaciones comunes:

La zona naranja contiene los siguientes factores comunes. La unidad de atención al cliente aparece en la zona amarilla de SEESCYT (medios precarios) y en la zona naranja de PGR y PN (inexistente). Esto quiere decir que la canalización y retroalimentación de las demandas, quejas y sugerencias de los y las usuarias adolece de medios institucionales

adecuados. El factor informático, crucial en la gestión y provisión de servicios, es un obstaculizador del desarrollo institucional y en la modernización de los servicios, apareciendo en un mayor nivel de naranja en SEESCYT, debido a la precariedad de la informatización y del acceso vía Internet, y en PGR, aunque en menor grado, debido a la ausencia de un sistema informático integrado y de un mayor uso del potencial de su página Web en el acceso a servicios. En la PN, existe una infraestructura informática en red, pero de efectividad limitada por lentitud de la digitación y por mantenimiento de la red. El tema de la insuficiencia (SEESCYT, PN) y tardanza (PGR) en los insumos, pese a los incrementos presupuestarios, revela limitaciones en la ingeniería de los procesos en las instituciones.

IV.2.4 Limitaciones específicas:

- *SEESCYT*: Esta institución tiene una cantidad significativa de elementos en la zona naranja del cuadro, lo que significa que el número e intensidad de limitaciones es importante en relación a sus potencialidades. Marco normativo desactualizado debido a la transición de Consejo a Secretaría de Estado; equipos, medios de comunicación e informáticos muy insuficientes u obsoletos, espacio físico inadecuado y problemas de coordinación con las Universidades – que operan como primeras receptoras de las demandas de los usuarios- son factores que obstruyen el desarrollo de potencialidades. Estas limitaciones pueden ser reducidas, pero los proyectos de cambio dependen de decisiones externas o no tienen todavía el necesario nivel de concreción.

- *PGR*: La mayor parte de las limitaciones de la PGR aparecen en la zona amarilla del cuadro, lo cual quiere decir que son fundamentalmente manejables con decisiones de cambio. La principal limitación de la PGR, desde el punto de vista de la modernización de los servicios, es la inexistencia de una unidad de atención al usuario, que aparece con intensidad cinco en la zona naranja, seguida por el carácter fragmentado de los sistemas informáticos y cierta insuficiencia de equipos. Limitaciones en la zona amarilla, que pueden considerarse importantes retos son los vacíos de capacitación para la aplicación del nuevo código penal (los cuales ralentizan los procesos o pueden conducir a ejecutorias erradas en su dimensión procedimental) y los constreñimientos presupuestarios para un mayor desarrollo de áreas fuera de la aplicación del nuevo código penal.

- *Policía Nacional*: La PN presenta un número significativo de limitaciones en relación a sus potencialidades, incluyendo problemas de infraestructura, gestión de recursos humanos, medios de información y comunicación. Sus propuestas de cambio son ralentizadas por la inestabilidad o frecuencia de rotación de su liderazgo institucional.

V. PRINCIPALES PRIORIDADES DE CAMBIO.

Una vez examinados los principales problemas, potencialidades y limitaciones de las instituciones, procedemos a identificar las prioridades que habría que impulsar para el desarrollo de los servicios, las cuales son sintetizadas en el cuadro No. 3.

V.1 *Prioridades comunes:*

La principal prioridad en común, ya que permitiría articular una dirección al mejoramiento de diversos aspectos de los servicios, es la introducción de un paradigma y estándares de calidad/satisfacción en relación a los y las usuarias, a través de los programas de capacitación. Conjuntamente con la interiorización de ese paradigma en el personal directivo y de servicios, habría que institucionalizar (PGR, PN) o modernizar (SEESCYT) una serie de instrumentos y tecnologías para el mejoramiento de servicios. El cambio en el nivel instrumental y tecnológico es necesario, pero no suficiente para mejorar los ejes de accesibilidad, calidad, gestión y transparencia e integridad, ejes que no son obvios y cuyo conocimiento, ponderación y diseño de estrategia deben ser parte y resultado de un programa de entrenamiento con impacto práctico.

¿Cómo se puede proveer servicios más accesibles, de mejor calidad, con mayores capacidades de gestión, más transparentes y ética y profesionalmente confiables? Esa es la pregunta que debe orientar un proceso de capacitación/acción que articule conceptos y prácticas.

En cuanto a la dimensión tecnológico-instrumental que ha de acompañar ese nuevo paradigma, el punto común más relevante en términos de *accesibilidad* es el desarrollo de programas de gobierno electrónico y de centros telefónicos que permitan interactuar eficientemente con los usuarios en cuanto a información y servicios.

En el eje de *gestión*, modalidades que involucren al personal en la delimitación de objetivos, metas y líneas de presupuesto, así como en la racionalización del gasto en la ejecución presupuestaria, introducirían cambios en él para qué y cómo se formula y ejecuta un presupuesto en relación a objetivos de desarrollo institucional, así como en la motivación y visión de conjunto del personal. La contabilidad automatizada no solo haría la gestión más racional, sino también más transparente. El uso más intensivo y mejor integrado de las TIC dentro de ciertos niveles de reorganización de procesos apuntalaría la calidad de gestión, mejoraría la eficiencia y reduciría el tiempo de las tramitaciones.

El fortalecimiento o constitución de unidades de atención al cliente, la obtención formal de retroalimentación de los y las usuarias para

establecer niveles de satisfacción y canalizar sugerencias, quejas, demandas y propuestas; así como el fortalecimiento o sistematización de programas de capacitación y actualización, incluyendo el área de calidad, relación con usuarios y satisfacción, serían elementos fundamentales para consolidar el eje de *calidad* en ambas instituciones.

De igual manera, sobre el eje de calidad, la revisión de las necesidades de recursos humanos en las diversas áreas y el establecimiento de mecanismos de evaluación del desempeño en coordinación con la ONAP, son significativas. En el contexto de entrenamiento, además de las necesidades específicas planteadas en cada institución y recogidas en la matriz, la coordinación intra e interinstitucional, el trabajo en equipo y el liderazgo son asuntos claves, dada la tradición institucional de autoritarismo, compartimentación y desarticulación en la República Dominicana.

La *transparencia* de las prácticas institucionales daría un salto en ambas instituciones con el acceso público a la ejecución presupuestaria y la introducción de mecanismos periódica de rendición de cuentas a la ciudadanía sobre las metas de desarrollo institucional, la dotación presupuestaria y los usos de los recursos públicos. Una mayor integridad se lograría coordinando con la ONAP una mayor integración de los recursos humanos a la carrera administrativa para despolitizar su conformación.

V.2 Prioridades específicas:

- *SEESCYT*. Prioridades específicas de SEESCYT serían la modernización del sistema telefónico, la ampliación de la infraestructura y la ampliación de horarios (accesibilidad), una mayor inversión en mejoramiento de servicios y en el desarrollo de instrumentos informáticos (gestión), incrementar el ingreso por concurso en la selección del personal, en coordinación con la ONAP, mejorar los mecanismos de coordinación con las Universidades, incluyendo informatización, acceso en línea, red, institucionalización de reuniones periódicas con los departamentos de registro de las Universidades y establecimiento de un programa de capacitación (calidad), así como agilizar los informes financieros (transparencia).

- *Policía Nacional*: Prioridades específicas a la PN serían el incremento de los requisitos de ingreso, la capacitación continua de niveles medios y bajos y la aplicación de la carrera policial en coordinación con ONAP, así como la expansión de la infraestructura de atención a usuarios, la ampliación de los lugares de pago de los servicios, y el mejoramiento de la red informática.

Cuadro 1

Cuadro 2

Cuadro 3

B. LA VISION DE LOS USUARIOS SOBRE LA PROVISIÓN DE SERVICIOS EN TRES INSTITUCIONES PÚBLICAS

1. METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA A USUARIOS DE SERVICIOS PÚBLICOS

La Encuesta de Accesibilidad, Satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos fue aplicada a personas usuarias de tres servicios públicos administrados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT), la Procuraduría General de la República (PGR), y la Policía Nacional (PN).

La muestra de ASFL fue seleccionada del conjunto de agrupaciones que habían recibido el decreto de incorporación entre el 1 enero del 2004 y el 8 de abril del 2005, y los informantes fueron entrevistados a domicilio. Los casos de la muestra de la PN y la SEESCYT fueron seleccionados mediante un sistema aleatorio secuencial y las entrevistas se realizaron in situ e inmediatamente después de recibir los resultados de la documentación solicitada. El trabajo de campo se realizó entre el 20 de junio y el 13 de julio del 2005.

A continuación se presenta una tabla con los servicios seleccionados en cada institución, la descripción de la población objeto de estudio y el número de personas que fueron entrevistadas en la encuesta. En conjunto se entrevistaron 428 personas usuarias de los tres servicios (véase cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a usuarios en tres instituciones públicas

Institución y servicio seleccionado, población objeto de estudio, cantidad de usuarios y tamaño de la muestra ejecutada. PROREFORMA. 2005.

Institución y servicio seleccionado	Población objeto de estudio	Cantidad Anual de usuarios (2004)	Cantidad semanal de usuarios (Estimación)	Tamaño muestra ejecutada
PN: Certificado de no antecedentes penales	Todas las personas elegibles que acudieron al local de la PN ubicado en SD a solicitar el servicio, entre el 27 de junio y el 1 de julio del 2005.	211,200 ³	4,400	241

³ Estimación de la consultoría a partir de un número de 800 usuarios diarios. Ver Segundo Informe de la Consultoría, Abril, 2005.

SEESCYT: Certificación y legalización de documentos nacionales	Todas las personas elegibles que acudieron al local de la SEESCYT ubicado en SD a solicitar el servicio, entre el 20 y el 24 de junio del 2005.	74,786	1,558	125
PGR: Incorporación de Asociaciones sin fines de lucro	Todas las ASFL que recibieron incorporación entre el 1 de enero del 2004 y el 8 de abril del 2005.	1,203	25	62
Totales		287,189	5,983	4 2 8

Para el análisis de los resultados de la encuesta de usuarios se construyeron índices de satisfacción con el servicio, y en los casos de la SEESCYT y PN se utilizaron herramientas de análisis estadístico que permitieron identificar las principales variables pronosticadoras de la satisfacción con la calidad del servicio.

A partir de los resultados obtenidos para cada uno de los servicios estudiados, en este informe se presentan los principales hallazgos en una perspectiva comparativa⁴. En el análisis ofrecido se destacan las principales dificultades y quejas, así como las recomendaciones que sugieren los usuarios y usuarias para mejorar la calidad del servicio. Utilizando los aportes del análisis estadístico, también se identifican los principales predictores de la insatisfacción con la prestación del servicio, información que permitirá conocer un conjunto de factores que deberían ser objeto de reforma en el contexto de una estrategia de acciones dirigidas a incrementar la accesibilidad, calidad, integridad y transparencia en la provisión de los servicios públicos.

⁴ No todos los aspectos estudiados en la encuesta podrán ser analizados en perspectiva comparativa ya que existen diferencias sustanciales en las características de los servicios seleccionados y en el tipo de selección muestral de los informantes. Sobre este aspecto habría que destacar, en primer lugar, que los datos correspondientes a los servicios de la SEESCYT y PN son comparables, mientras que para algunas variables no es pertinente comparar estos dos servicios, cuya prestación se hace a usuarios individualizados, con los datos de las ASFL, cuyo informante es vocero de una asociación o institución. También hubo dificultad porque, de modo diferente a los otros dos servicios, en el caso de las ASFL se utilizó una muestra no aleatoria. En síntesis, en la mayoría de las tablas construidas la referencia a los datos de la ASFL sólo se hace de manera ilustrativa. Para mayor precisión y conocimiento de las fichas técnicas de las muestras, véanse los informes elaborados para cada uno de estos servicios (Informe 4to de la Consultoría Especializada en Servicios Públicos, Duarte y Oviedo, Pro-reforma, Agosto, 2005).

II. DIFERENCIAS EN LOS PERFILES SOCIOCULTURALES DE LA POBLACIÓN USUARIA

La encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a usuarios se aplicó en tres servicios administrados por instituciones públicas con funciones y características muy diferentes, peculiaridades que se manifestaron en los perfiles socioculturales de la población usuaria, como se confirma a través del análisis de los datos recopilados. Los hallazgos más significativos son los siguientes:

Existen diferencias muy acentuadas en la población usuaria según sexo: la gran mayoría de los usuarios de la policía pertenece al sexo masculino (81%), y en menor medida los informantes de las ASFL (60%); mientras que el 64% de las personas que acuden a la SEESCYT a solicitar el servicio estudiado es mujer (cuadro 2.1).

Cuadro 2.1
 Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y de ASFL según sexo.
 Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a usuarios de servicios públicos.
 Pro-reforma-2005

	SEESCYT %	P.N. %	ASFL %
Sexo			
Femenino	64.0	19.2	40.3
Masculino	36.0	80.8	59.7
Edad en intervalos			
De 18 a 29 años	42.4	53.1	-
De 30 a 39 años	28.8	28.6	-
De 40 a 49 años	26.4	11.6	-
De 50 ó mas años	-	5.8	-
Sin respuesta	2.4	.8	-
Totales	100.0	100.0	100.0

El análisis de las diferencias según grupos etarios indica que el usuario que acude a la PN a solicitar *el certificado de no antecedentes penales* es más joven, ya que el 53% es menor de 30 años, mientras que en el caso de la SEESCYT este grupo de edad suma 42%: una diferencia de 11 puntos porcentuales, aunque también se trata de una población joven. (cuadro 2.1).

Cuadro 2.2.

Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y de ASFL según último curso que aprobó en la escuela, colegio o universidad. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Escolaridad		Fuente		
		SEESCYT %	P.N. %	ASFL
¿Cuál fue el último curso que aprobó, en la escuela, colegio o Universidad'	Primaria de 1 a 5	-	5.0	-
	Primaria de 6 a 8	-	19.9	1.6
	Secundaria incompleta	-	29.9	8.1
	Bachiller	-	18.3	17.7
	Universidad incompleta	15.2	15.8	16.1
	Universidad completa	72.8	9.1	43.5
	Post-grado	9.6	1.2	12.9
	No respuesta	2.4	.8	-
	Totales	100.0	100.0	100.0

Las diferencias cualitativas entre los tres servicios se reflejan con nitidez al analizar los datos sobre “el último curso que aprobó en la escuela”, ya que los usuarios de la Secretaría de Educación Superior tienen un grado mayor de escolaridad: el 82.4% había terminado la universidad o realizado postgrado; mientras en el caso de los informantes de las ASFL este porcentaje es de 56.4% y en los usuarios de la PN la proporción es de sólo 10.2% (cuadro 2.2).

La encuesta revela diferencias muy acentuadas según lugar de domicilio de la población usuaria. Tanto en la PN como en la SEESCYT⁵, la provisión del servicio se concentra en la ciudad de Santo Domingo y los usuarios deben trasladarse de las diferentes localidades en que viven para recibirlo. Sin embargo, en el caso de la SEESCYT, aunque el 53% de los usuarios vive en la zona metropolitana de Santo Domingo, la distribución de los usuarios según zonas geográficas es más descentralizada (ver cuadro 2.3). Mientras que, por el contrario, en el caso de la PN se observa una altísima concentración del lugar de residencia de los usuarios de la muestra estudiada, ya que el 49% del total

⁵ Se excluye del análisis comparativo a las ASFL, ya que la muestra sólo se hizo en DN y Provincia de SD.

acude al local principal de la policía (situado en el D.N.) desde la Provincia de Santo Domingo.

Cuadro 2.3.

Usuarios entrevistados en SEESCYT y PN según lugar donde vive y lugar donde opera la ASFL. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Lugar donde vive el usuario u opera	Fuente		
	SEESCYT T %	P.N. %	ASFL %
Distrito Nacional	33.6	17.8	54.8
Provincia de Santo Domingo	19.2	49.4	45.2
Otra provincia: en ciudad o pueblo	34.4	20.7	-
Otra provincia: campo o zona rural	12.8	12.0	-
Totales	100.0	100.0	100.0

La información sobre concentración de la prestación es de suma relevancia para una buena reorganización del servicio y sugiere la necesidad introducir cambios en la ubicación de la provisión, mediante la apertura de nuevos locales acorde con el domicilio de los usuarios.

La comparación del perfil laboral de los usuarios de la PN y de la SEESCYT arroja datos interesantes. Para facilitar el análisis comparativo y destacar las peculiaridades de los usuarios y usuarias estudiados(as) se contrastan los datos con la información que ofrece una muestra representativa del total del país sobre las mismas variables (DEMOS-2004).

Los datos del cuadro 2.4 indican que la situación en términos laborales de los usuarios de la PN es más desfavorable, ya que una menor proporción de esta población trabaja (39%, frente a un 81% en la SEESCYT) o un porcentaje mayor labora como “chiripero” (16% y 2% respectivamente). Sin embargo, cuando se comparan los datos de los dos tipos de poblaciones con la muestra de la Encuesta Demos se observa que el perfil laboral de los usuarios de la PN se aproxima más al predominante en el país.

Cuadro 2.4.

Usuarios entrevistados en SEESCYT y PN según condición de actividad.
Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos.
Proreforma-2005.

Condición de actividad	SEESCY T %	P.N. %	Demos 2004
Trabaja	80.8	39.4	56.9 ⁶
Chiripea	2.4	15.8	-
No trabaja, pero busca	3.2	15.4	2.9
Inactivos	13.6	29.5	40.3
Totales	100.0	100.0	100.0

En segundo lugar, en el cuadro 2.5 se observa que en su mayoría el usuario de la PN que trabaja o chiripea lo hace por cuenta propia (41%), es decir, labora en el *sector informal de la economía*, o es obrero en una empresa del sector privado (37%). En contraste con ese perfil, un alto porcentaje de los y las usuarias de la SEESCYT que trabajan lo hacen en el sector *público* (46%) o privado (35%), mientras sólo una minoría labora en el sector informal (15%).

Cuadro 2.5.

Usuarios entrevistados en SEESCYT y PN según categoría ocupacional.
Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Proreforma-2005.

Categoría ocupacional	SEESCY T %	P.N. %	Demos 2004
Asalariado de Zona franca	-	2.3	5.1
Asalariado de otra empresa privada	34.6	36.8	33.9
Asalariado del sector público	46.2	12.0	13.6
Patrón/empleador (1 a 3 empleados)	-	1.5	3.3
Patrón/empleador (4 ó mas empleados)	2.9	-	1.0
Trabajador por cuenta propia	15.4	41.4	36.2
Trabajador familiar no remunerado	-	.8	1.7
Otra (incluye trabajadora doméstica)	-	5.3	5.3
No contestó	1.0	-	-
Totales	100.0	100.0	100.0

Por último, aunque la encuesta revela una significativa pertenencia a organizaciones sociales (cuadro 2.6), no se observan diferencias relevantes entre los usuarios de la PN y SEESCYT, y entre estas dos poblaciones con respecto al promedio nacional: un poco menos de la mitad declaró pertenecer

⁶ Incluye los que hacen chiripas.

por lo menos a una organización social. Sin embargo se destacan diferencias en el tipo de organización: en contraste con los datos de la muestra nacional (24.2% según la Demos) se registra una mayor membresía en organizaciones territoriales entre los usuarios estudiados, principalmente de la PN que duplica el promedio nacional (55%, véase cuadro 2.6).

Cuadro 2.6.
 Usuarios entrevistados en SEESCYT y PN según pertenencia a organizaciones.
 Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos.
 Pro-reforma-2005.

Pertenencia a Organizaciones	SEESCYT %	P.N. %	Demos 2004
Pertenece por lo menos a una organización			
Si	44.0	43.2	49.3
No	56.0	56.8	50.7
Total	100.0	100.0	100.0
% que pertenece a cada tipo de organización			
Partido Político	23.6	20.2	18.9
Sindicato y Org. profesional	29.1	8.7	12.3
Organizaciones territoriales	40.0	54.8	24.2
Deportiva, cultural y estudiantil	10.9	20.2	9.5
Otras	7.3	8.7	-

En síntesis, las principales características socioculturales de los usuarios de las dos instituciones analizadas se pueden resumir de la manera siguiente:

- La mayoría de la población que acude a la SEESCYT pertenece al sexo femenino, es joven, tiene un alto nivel de escolaridad y alta tasa de actividad laboral, y labora en el sector formal de la economía, principalmente en la administración pública. Estas características indican que el servicio de la SEESCYT se oferta a un usuario perteneciente a estratos medios de la población, aspecto que debe ser tomado en consideración al momento de introducir mejoras en la prestación del servicio ya que este tipo de usuario tiende a ser más exigente al evaluar la calidad en la prestación del servicio, como quedó documentado en este estudio.

- El perfil sociocultural de los usuarios de la PN indica que la mayoría es de sexo masculino, relativamente más joven, poseen menor nivel de escolaridad, tienen una tasa de actividad laboral menor, aunque una proporción mayor busca trabajo o espera cambiar su situación laboral, la mayoría de los que tienen trabajo laboran en el sector informal de la economía o son obreros en empresas del sector privado.

III. ACCESIBILIDAD

3.1 INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO Y EL USO DE INTERNET

La accesibilidad constituye uno de los factores más importante a tomar en consideración al momento de evaluar la calidad en la prestación de los servicios públicos. Los parámetros de calidad indican que el servicio debe ser fácil de localizar, en los lugares y horarios convenientes, con poco tiempo de espera, o accesible a través de sistemas de telecomunicación a disposición del usuario, y con un mínimo costo económico, entre otros requisitos.⁷

En la encuesta se incluyeron diversos indicadores de estos aspectos que permiten medir la accesibilidad de los usuarios al servicio. Ya se abordó la concentración de la provisión en el D. N., un factor que constituye una formidable barrera de acceso a los servicios estudiados, ya que el 66% de los usuarios entrevistados en la SEESCYT y el 82% en la PN vive en una localidad diferente al lugar de prestación (cuadro 2.4)

Un segundo aspecto relacionado con la accesibilidad que pone en evidencia déficits institucionales es el dato relativo a los medios utilizados por los usuarios para informarse sobre los requisitos y trámites que deben realizar para obtener el servicio. De acuerdo a los resultados de la Encuesta, el esfuerzo de orientar a los usuarios no es una labor a cargo de las instituciones proveedoras de los tres servicios estudiados. Como se evidencia en el cuadro 3.1, en el caso de la PN, la mayoría recurre a medios informales o tenía

⁷ David Sancho Royo, *Gestión de servicios públicos y estrategias de marketing y calidad*, Madrid, Ed. TECNOS, 1999, p. 158.

experiencia previa: en el 43.% de los casos la principal vía de acceso a esta información es un familiar o amigo del usuario que ya conocía el procedimiento y una quinta parte (19.5%) afirmó que no requería de información porque ya había acudido antes a solicitar el servicio o lo hace con frecuencia. En el caso de la SEESCYT la principal vía de acceso a la información sobre requisitos y trámites para obtener la *Certificación y Legalización de Documentos Académicos de Nacionales* es la universidad o el centro donde estudió o estudia el usuario, ya que el 58% de los usuarios de este servicio afirmó haber utilizado este medio. Por último, en lo que respecta a las ASFL el 26% se informó a través de un medio institucional (repcionista o unidad de atención y brochures o folletos), mientras que en el 69% de los casos la principal vía de acceso a esta información es un familiar o amigo del usuario que ya conocía el procedimiento (véanse cuadros 3.1 y 3.2)..

En síntesis la encuesta a usuarios revela una escasa utilización de las vías institucionales de información y orientación sobre la prestación del servicio ya que la mayoría de los usuarios se informa a través de vías informales (PN, ASFL), o mediante consultas realizadas en una institución diferente a la proveedora del servicio (caso de los usuarios de la SEESCYT). Esta limitación afecta el acceso a los servicios públicos y debe ser objeto de mejora sustancial durante el proceso de implementación del nuevo modelo de provisión.

Cuadro 3.1.

Uso medios informales versus institucionales para informarse sobre el trámite y requisitos para obtener el servicio. Encuesta a Usuarios Servicios Públicos. PROREFORMA-2005.

Uso medios informales versus institucionales	SEESCYT %	PN %	ASFL %
Amistad o familiar que sabía	20.0	43.2	69.4
Repcionista /Unidad atención usuario	17.6	15.0	21.0

Cuadro 3.2.

Usuarios entrevistados en la SEESCYT y la Policía Nacional según medios de acceso a información sobre requisitos del trámite por lugar de procedencia. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Medios de acceso a información sobre pasos y requisitos para obtener el servicio (más de una respuesta)	SEESCYT %	PN %
Universidad o centro de enseñanza	57.6	-
Amistad o familiar que sabía	20.0	43.2
Usuario que estaba en el lugar	-	13.7
Personal orientaba al público	17.6	15.0
Ya había venido antes, lo hace con frecuencia	-	19.5
Mural informativo	.8	2.1
Publicidad	.8	-
Sistema telefónico	2.4	-
En la fila con buscones	-	3.3
Otros	.8	3.7

Los resultados sobre medios de información y orientación al usuario contrastan con la importante proporción de los usuarios estudiados que tiene acceso a Internet y que podría utilizar ese medio para informarse sobre los requisitos o incluso utilizar esa vía para realizar los trámites necesarios para obtener el servicio. Los porcentajes de usuarios que utiliza Internet son: 68% en SEESCYT, 53% en ASFL, y 31.5% en la PN (véase cuadro 3.3). Igualmente una altísima proporción de estos usuarios, más del 80%, sin grandes diferencias según servicios, está dispuesto a utilizar la Internet para hacer el trámite del servicio si fuera posible (véase cuadro 3.4). En tal sentido, el significativo porcentaje de usuarios con acceso a Internet y con disposición de utilizar esta vía para acceder al servicio indican que existen condiciones objetivas y subjetivas para implementar un cambio en la política de comunicación y orientación al usuario, haciendo más efectivos los medios institucionales a través del acceso y uso de Internet.

Cuadro 3.3.
 Usuarios entrevistados en la SEESCYT, PN y ASFL según uso de Internet.
 Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-
 reforma-2005.

Acceso a Internet		SEESCYT %	P. N. %	ASFL %
Porcentaje usuarios que Utiliza Internet		68.0	31.5	53.2
Lugares más frecuentes uso Internet (Más de una opción)	Su casa/o de un miembro	42.4	31.6	27.3
	Oficina, trabajo	32.9	21.1	57.6
	Centro de Internet	15.3	32.9	6.1
¿Para qué utiliza la Internet? (Más de una opción)	Redactar, trabajar	43.5	55.3	48.5
	Correo electrónico	34.1	59.2	93.9
	Buscar información	24.7	19.7	.0
	Chatear	16.5	39.5	21.2
	Investigar	11.8	1.3	.0
	Hacer clases y tareas	11.8	2.6	.0

Cuadro 3.4.
 Disposición de los usuarios entrevistados en la SEESCYT, PN y ASFL a utilizar la Internet para hacer el trámite si fuera posible. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

		SEESCYT %	P.N. %	ASFL %
Disposición a utilizar la Internet para hacer el trámite del servicio si fuera posible	Si	86.4	83.8	87.1
	Sólo si por Internet fuera más rápido y seguro	8.8	7.1	3.2
	No	3.2	5.8	8.1
	S. R.	1.6	3.3	1.6
	Total	100.0	100.0	100.0
% que declaró utilizar Internet en las siguientes diligencias o transacciones:	Ninguna	31.4	47.3	33.3
	Llenado de formularios	54.9	40.5	48.5
	Compras	35.3	13.5	9.1
	Transferencias bancarias	29.4	8.1	3.0

3.2 ACCESIBILIDAD Y TRANSPORTE.

A partir de la documentación recopilada por la consultoría y la información aportada por las entrevistas a proveedores del servicio, en el cuestionario de la encuesta se incorporó un conjunto de preguntas orientadas a indagar sobre los diferentes pasos y trámites que los usuarios debían cumplir para obtener el servicio. En las tablas elaboradas con la información se presentan los resultados de esta indagación para las variables que permiten una perspectiva comparativa, incluyendo tiempo y costo de los trámites.

Con respecto a las modalidades de transporte, los datos de la Encuesta a Usuarios de Servicios Públicos indica que la mayoría utiliza transporte colectivo (61% SEESCYT y 79% PN). El 34% de la muestra correspondiente a la SEESCYT utilizó vehículo propio para trasladarse de su casa a la oficina, otro hallazgo que pone en evidencia la pertenencia de estos usuarios al estrato socioeconómico medio (ver cuadro 4.1).

Cuadro 4.1

. Distribución de los usuarios según modalidades de transporte por lugar de procedencia. Encuesta a Usuarios del Servicio Solicitud de Certificado de no Antecedentes Penales. Policía Nacional. PROREFORMA-2005.

Modalidades de transporte	SEESCYT	PN %
No pagó, fue a pie	2.4	1.9
Fue en vehículo propio	34.4	17.4
En vehículo de familia o amigo	2.4	1.7
Pagó transporte colectivo	60.8	79.0
Total	100.0	100.0

Con respecto al tiempo utilizado en la travesía desde la casa del usuario a la oficina de la institución pública que ofrece el servicio no se observan diferencias significativas: en la SEESCYT el valor promedio es de 60 minutos y en la PN 55.

Cuadro 4.2.

Indicadores relacionados con la gestión del servicio. Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

	SEESCYT	P. N.	ASFL
	Mediana	Mediana	Mediana
Tiempo que le tomó llegar de la casa o lugar de residencia a la oficina (minutos)	60	55	-
¿Cuánto pagó por el transporte de su casa a la oficina?	80	25	-
Gasto total para obtener el servicio	700	132	6,000
Días de espera para obtener el documento luego que depositó la solicitud ⁸	52	1	120

⁸ En el caso de la SEESCYT, se trata del tiempo de espera luego que inició la solicitud en el centro académico correspondiente.

Si tomamos la mediana⁹ como medida promedio, se observa una marcada diferencia en el costo por transporte¹⁰ y el gasto total que pagan los usuarios de los diferentes servicios estudiados. Con respecto al transporte, el costo reportado es tres veces mayor en los usuarios de la SEESCYT con respecto a los que acuden a la PN. La diferencia en cuanto al gasto total para obtener el servicio es aún mayor: RD\$700 en la SEESCYT y RD\$132 en la PN (véase cuadro 4.2).

IV. GESTIÓN, TRÁMITES Y QUEJAS.

El tiempo de espera que media entre la primera y última gestión que debe realizar un usuario para lograr el servicio (entre el momento en que el usuario deposita los requisitos y aquel en que obtiene un resultado) es un magnífico indicador de la lentitud e ineficiencia de este proceso: 120 días para obtener la incorporación de una ASFL, 52 días para certificar o legalizar un documento académico de nacionales en la SEESCYT, y más de 24 horas para una Certificación de No Antecedentes Penales emitida en la PN (cuadro 4.2).

a) Sobre quejas y dificultades de los usuarios

Luego que la persona entrevistada identificaba los pasos y trámites que debía hacer para obtener el servicio, se indagaba acerca de las principales dificultades que se le presentaron, si tenían quejas y cuáles eran esas quejas. Como se destaca en el cuadro 4.3, más del 31% de los usuarios de la encuesta

⁹ *La mediana* es una medida de tendencia central que indica el valor o número que divide el universo en dos partes iguales. Es la puntuación de la mitad (50%) en una distribución ordenada, la puntuación por arriba de la cual queda la mitad de los casos y por debajo queda la otra mitad. *La media* indica el valor promedio o la suma de todas las puntuaciones dividida entre el número de puntuaciones observada (es decir, el tamaño de la muestra). Se prefiere el uso de la mediana porque la media está afectada por los valores extremos. F. Ritchey, *Estadísticas para las Ciencias Sociales*, México: MacGraw-Hill, 2001. p. 99.

¹⁰ El tiempo y costo del transporte resulta aún más elevado al tomar en cuenta que, según los datos aportados en el estudio, en promedio los usuarios de estos dos servicios deben acudir por lo menos dos veces (2) a la institución proveedora para poder obtener el documento que fueron a solicitar, es decir, de hecho el tiempo y los gastos se duplican.

admitió tener alguna queja del servicio. El porcentaje de usuarios que reportaron quejas es mayor entre las ASFL (48%).

Cuadro 4.3.

Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según reporte de alguna queja sobre los pasos, trámites o requisitos a cumplir para obtener el servicio. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Reporte de quejas		Fuente		
		SEESCY T %	P. N. %	ASFL %
¿Tiene Ud. alguna queja sobre los pasos, trámites o requisitos a cumplir para obtener el servicio?	Sí	31.2	32.8	48.4
	No	68.8	67.2	51.6
	totales	100.0	100.0	100.0

Cuadro 4.4.

Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según principales quejas que tienen. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

¿Cuál es la principal queja que tiene?	SEESCY T	P. N.	ASFL
El tiempo que toman los empleados para atender al público	20.5	48.1	30.0
Falta de información y orientación	23.1	12.7	30.0
Lentitud del proceso /Tiempo que se toman para emitir el decreto	10.3	12.7	26.7
Falta de efectivo en caja para devolver	15.4	3.8	-
Negligencia y poca atención al usuario	15.4	6.3	3.3
Las condiciones de espacio, faltan sillas, es estrecho	-	15.2	-
Los militares no hacen fila alegando que es un recinto militar	-	5.1	-
Muy altos los precios	2.6	1.3	6.7
Debe ser un solo pago	2.6	-	-
La universidad debería ser la que entregue	2.6	-	-
Lo ha solicitado varias veces y no le ha salido	-	2.5	-
Se negaban a recibir documentos	-	-	3.3
Otros	7.7	1.3	3.3
No contesta	2.6	--	-

Las principales quejas reportadas por los usuarios deben ser tomadas en consideración ya que revelan ineficiencias y dificultades en la gestión del

servicio y fueron, en orden de mayor frecuencia: *el tiempo que se toman los empleados para atender al público, la falta de información y orientación, la lentitud del proceso y la negligencia y poca atención al usuario.*¹¹ Llama la atención que una de las quejas frecuentes entre los usuarios de la SEESCYT, puede resolverse de modo inmediato: *la falta de efectivo en caja para devolver.* Otra queja que, aún cuando registró menor frecuencia, también está relacionada con el sistema de cobro de la SEESCYT, fue la demanda de algunos usuarios para que se incorpore el pago con tarjetas de crédito.

b) Razones de las quejas

Las respuestas a la pregunta sobre *las causas de las dificultades señaladas, de la queja que tiene el usuario*, están en consonancia con los problemas identificados y remiten a ineficiencias y falta de planificación en la gestión del servicio público analizado (ver cuadro 4.5): *falta de planificación y organización, ineficiencia y negligencia además de poca atención al usuario, falta de información al usuario (y especialmente al de provincias).*

Cuadro 4.5

Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según causa principal de la queja. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Causa principal de la queja	Fuente		
	SEESCYT	P. N.	ASFL
	Response %	Response %	Response %
Ineficiencia y negligencia además de poca atención al usuario	33.3	29.1	23.3
Falta de planificación y organización	20.5	31.6	40.0
El espacio es pequeño	2.6	10.1	-
Falta de información al usuario (y especialmente de provincias)	7.7	7.6	20.0
Los empleados tienen poca información	5.1	5.1	3.3
Falta de menudo en caja	5.1	1.3	-

¹¹ Llama la atención que una de las quejas frecuentes entre los usuarios de la SEESCYT, puede resolverse de modo inmediato: la falta de efectivo en caja para devolver. Otra queja que registró menor frecuencia y también relacionada con el sistema de cobro de la SEESCYT fue la demanda de algunos usuarios para que se incorpore el pago con tarjetas de crédito.

No se verifica bien el expediente de la gente	2.5	1.7	-
No sabe	12.8	12.7	3.3
Otros	15.4	-	10.0
Totales	100.0	100.0	100.0

c) Medidas correctivas sugeridas para resolver las dificultades

También a las personas entrevistadas que presentaron quejas se les preguntó acerca de cuáles medidas sugerían para resolver la dificultad. Las recomendaciones aparecen en el cuadro 4.6 y ponen en primer plano una clara apuesta con la necesidad de llevar a cabo un proceso de *modernización en la gestión del servicio*: la modernización del sistema de trámites y cobros fue demandado por el 53% de los usuarios quejosos de la PN y el 46% de la SEESCYT. También entre las demandas formuladas se mencionaron: “*mejorar la atención al usuario principalmente del interior*” (25% en PN y 18% en SEESCYT), y *una mayor capacitación del personal* (ASFL, 27%), entre otras recomendaciones.

Cuadro 4.6.

Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según medidas sugeridas para corregir dificultad. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Medidas sugeridas para corregir dificultad	SEESCYT	P. N.	ASFL
Modernizar el sistema de trámites y cobros	46.2	53.2	26.7
Mejorar la atención al usuario, especial del interior	17.9	25.3	13.3
Mejorar sistema de turnos y control de la atención a los usuarios	5.1	13.9	-
Más comodidad	-	11.4	-
Mayor información y orientación al usuario	12.8	1.3	16.7
Se mejoren las condiciones del lugar de espera	-	5.1	-
Que haya un supervisor de mano dura	5.1	1.3	6.7
Hacer trámites en un sólo lugar/ o que la universidad entregue la documentación aunque se cobre algo más	5.1	-	16.7
Más capacitación al personal	2.6	-	26.7
No sabe	2.6	-	-
Otros	10.3	-	6.7

Cuadro 4.7.

Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según si conoce si existe algún medio o procedimiento para presentar quejas. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Conocimiento existencia de medios institucionales para presentar quejas		Fuente		
		SEESCYT %	P.N. %	ASFL %
Conoce si existe algún medio o procedimiento para presentar quejas	Sí	15.2	6.6	4.8
	No	65.6	73.9	90.3
	No sabe	19.2	19.5	4.8
	totales	100.0	100.0	100.0

Por último, merece destacarse el ínfimo porcentaje de los usuarios de la muestra que declaró conocer algún medio o procedimiento institucional para presentar quejas (5% en ASFL, 7% en PN y 15% en SEESCYT, cuadro 4.7). Se trata de un dato revelador de limitaciones institucionales que afectan la prestación del servicio, ya que la presencia de mecanismos para reportar y dar seguimiento a las dificultades que se les presentan a los usuarios es un indicador de calidad y eficiencia; y, además, ofrece a las autoridades una vía para retroalimentar los procesos institucionales de mejoramiento continuo.

d) Las variables pronosticadoras de quejas y dificultades con el servicio

A fin de lograr obtener mayor precisión en las conclusiones sobre las variables pronosticadoras de la satisfacción con el servicio, se utilizó el *modelo de regresión en escala óptima (modelo multivariado)* para determinar los factores que podrían estar influyendo en la propensión de los usuarios a quejarse o a identificar dificultades.

Según los resultados obtenidos, los factores que más están influyendo para pronosticar quejas en el caso de los usuarios de la SEESCYT son la insatisfacción con: la información recibida del personal que presta el servicio, la comunicación y el trato que le dieron, y el costo del servicio. Igualmente incide en la predisposición o tendencia a la queja, la percepción que pueda tener la población usuaria de falta de integridad en los funcionarios, es decir, el considerar los *funcionarios* de la SEESCYT como corruptos (ver recuadro 4.1).

En el caso del servicio prestado por la PN, los factores que más influyen son la insatisfacción con el tiempo total para obtener el papel de buena conducta y la insatisfacción con la información recibida por los usuarios del personal (ver recuadro 4.2).

Recuadro 4.1:
Variables pronosticadoras de quejas en usuarios de la SEESCYT

Factores y perfiles socioculturales de los Usuarios de la SEESCYT que influyen en la presentación de quejas o de dificultades.		Modelo o análisis estadístico utilizado
Factores que influyen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La insatisfacción con la información recibida por el personal ▪ La insatisfacción con la comunicación y el trato que le dieron ▪ La consideración que el servicio es muy caro ▪ Considerar los funcionarios de la SEESCYT como corruptos 	Modelo regresión en escala óptima (modelo multivariado)
Perfil sociocultural que influyen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceder del sistema de Universidades privadas (PUCMM, INTEC; UCSD y UNIBE). ▪ Poseer condición de actividad de trabajador 	Análisis bivariado

También se indagó, mediante análisis bivariado¹², cuáles características socioculturales de los usuarios de la policía nacional y la SEESCYT podrían estar influyendo en la propensión a quejarse o a reportar dificultades. En el caso de la PN los resultados revelan una mayor influencia cuando el usuario posee nivel educacional medio (bachilleres) y posee condición de actividad de chiripero (recuadro 4.2). Mientras que en la SEESCYT los factores tienen una mayor incidencia cuando el usuario proviene del sistema de universidades privadas

¹² El análisis bivariado (o de dos variables) implica la búsqueda de relaciones estadísticas entre dos variables. Una relación estadística entre dos variables asevera que las mediciones de unas variables tiendan a cambiar de forma consistente con las mediciones de la otra, haciendo a una variable un buen predictor de la otra. Aquí la variable predictora se llama variable independiente, y a la variable predicha, la variable dependiente. Véase Ferris J. Ritchey, obra cit., p. 341. En nuestro caso la variable predicha es la propensión a quejarse o a señalar dificultades en el servicio, mientras que la variable independiente o predictora son aquellas obtenidas en la indagación.

(PUCMM, INTEC, UCSD y UNIBE) y posee condición de actividad de trabajador (recuadro 4.1).

Recuadro 4.2.
Variables pronosticadoras de quejas en usuarios de la PN

Factores y perfiles socioculturales de los Usuarios de la Policía Nacional que influyen en la presentación de quejas o de dificultades.		Modelo o análisis estadístico utilizado
Factores que influyen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La insatisfacción con el tiempo total para resolver la carta de conducta. ▪ La insatisfacción por la información recibida por el personal. 	Modelo regresión en escala optima (modelo multivariado)
Perfil sociocultural que influyen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseer nivel educacional medio (bachilleres) ▪ Poseer condición de actividad de chiripero. 	Análisis bivariado

V. SATISFACCIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO

a) El concepto de calidad asociado a la satisfacción del usuario

En sus orígenes el concepto de calidad surge vinculado a la idea del “trabajo bien hecho” en la fabricación de bienes y productos. Esto llevó, en una primera etapa, a considerar la calidad como “la mejora de los procesos de producción en conformidad con unas especificaciones establecidas”.¹³ Más adelante surge la idea de calidad como “*adecuación al uso*”, postulado que suponía que los productos no sólo debían estar bien hechos, sino que tenían que adecuarse de la mejor forma posible a la utilización prevista para ellos. Esta noción de adecuación es la base del *concepto de calidad* que se aplica al caso de los servicios: “en estos, lo importante es la adaptación de la prestación a los requerimientos de los usuarios con el objetivo de satisfacer sus necesidades”.¹⁴ Para estudiosos de la materia, el concepto de calidad vinculado a la satisfacción

¹³ Zeithaml, 1992, citado por David Sancho Royo, p. 155.

¹⁴ Ibid.

de necesidades tiene un carácter dinámico y conlleva un proceso de mejoramiento continuo, en la medida en que las expectativas de servicio y las necesidades en sí varían de unos usuarios a otros a lo largo del tiempo.

b) La dimensión subjetiva de la satisfacción

Un segundo aspecto a tomar en consideración en el diagnóstico de la satisfacción con la calidad del servicio es que existe un fuerte componente subjetivo por parte del usuario al momento de valorar si la prestación que recibe es o no de calidad o sobre cuál es el grado de calidad del servicio. Este planteamiento es más válido aún en el caso de los servicios públicos, ya que la población usuaria está conformada por ciudadanos y ciudadanas sujetos de derechos. En tal sentido, la calidad, en términos del ciudadano, se entiende como “comparación entre las expectativas que tiene respecto al servicio (previas al uso) y la realidad que percibe en el momento de la prestación”.¹⁵ El hiato o distancia entre lo esperado y lo obtenido puede generar niveles de insatisfacción con el servicio.

c) Los indicadores de satisfacción utilizados en la encuesta

En esta sección se presentará un análisis comparativo de los indicadores utilizados para medir cómo los usuarios valoran diferentes dimensiones relacionadas con la calidad de los servicios públicos estudiados.¹⁶ Como se destaca en el cuadro 5.1, los indicadores utilizados para medir la satisfacción se relacionan con factores que tienen que ver con la calidad del servicio: facilidades para acceder al lugar y características de las instalaciones donde se provee el servicio (ubicación, parqueos, señales de orientación), la rapidez en la prestación (horario y tiempo de espera), el acceso oportuno a la información, la simplicidad de los procedimientos para facilitar el acceso al servicio y su

¹⁵ Ibid, p. 156.

¹⁶ Para medir el grado de satisfacción de las personas entrevistadas, se utilizó la siguiente pregunta: ¿Cómo evaluaría su satisfacción o conformidad con los siguientes aspectos del servicio que usted recibió? En una escala donde 1 significaba que estás muy inconforme y 10 muy conforme, qué nota le pondría a? (ver los diferentes aspectos en el cuadro 5.1).

utilización, y la calidad de la atención que brinda el personal. Por último, y como se analizará más adelante, también se midió la satisfacción con el gasto total realizado para obtener el servicio, la igualdad en el trato (percepción de favoritismo), y la integridad del personal.

A continuación presentamos un cuadro resumen que presenta la proporción del total de la muestra que estaría insatisfecha con los *aspectos del servicio* que fueron evaluados y luego otra tabla con *las dimensiones construidas* a partir de agregación de variables:

Cuadro 5.1
 Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según satisfacción con diferentes aspectos del servicio. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Satisfacción con diferentes aspectos del servicio		Fuente		
		SEESCYT %	P.N. %	ASFL %
Las facilidades de acceso a las oficinas	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	48.0	46.1	47.3
	Satisfecho/ Muy satisfecho	52.0	54.0	52.8
Las Instalaciones y equipos (sala de espera, sillas, baños, etc.)	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	28.2	75.9	41.2
	Satisfecho/ Muy satisfecho	71.7	24.1	58.9
El horario de atención al público	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	46.4	51.9	39.7
	Satisfecho/ Muy satisfecho	53.7	48.1	60.4
El tiempo de espera hasta ser atendido	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	32.0	41.4	44.4
	Satisfecho/ Muy satisfecho	68.0	58.6	55.5
La comunicación y el trato de los empleados	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	20.8	39.6	22.4
	Satisfecho/ Muy satisfecho	79.2	60.5	77.6
La capacidad y eficiencia de los empleados	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	20.6	44.1	26.8
	Satisfecho/ Muy satisfecho	79.3	55.9	73.2

La cantidad de empleados que atienden	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	30.9	56.4	65.4
	Satisfecho/ Muy satisfecho	69.2	43.6	34.6
La información recibida del personal	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	17.6	46.2	36.2
	Satisfecho/ Muy satisfecho	82.4	53.8	63.8
El material informativo a su disposición	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	35.3	68.3	67.9
	Satisfecho/ Muy satisfecho	64.8	31.8	32.0
Evaluación final a la atención y facilidades	Muy Insatisfecho/ Insatisfecho	20.0	54.6	36.2
	Satisfecho/ Muy satisfecho	80.0	45.5	63.7

d) La insatisfacción de los usuarios en perspectiva comparativa: debilidades, fortalezas y prioridades institucionales.

El análisis comparativo de los indicadores utilizados para medir la satisfacción de los usuarios con la calidad del servicio revela que en algunas dimensiones existen coincidencias en la percepción y en otras divergencias muy significativas.

La percepción de integridad del personal fue la dimensión mejor evaluada por los usuarios de las tres instituciones gubernamentales estudiadas ya que la variable utilizada para medir este aspecto (corrupción) registró los porcentajes más bajos de insatisfacción. Sin embargo, otra variable asociada a la integridad, el favoritismo en el trato al usuario, registró un porcentaje muy elevado en la Policía Nacional, ya que más de la mitad de los usuarios de esta dependencia gubernamental considera que existe discriminación en la atención (58% admitió favoritismo, ver cuadro 5.2). También es significativo que más de un tercio de las ASFL considera que existe favoritismo en la gestión del servicio de incorporación.

Cuadro 5.2.

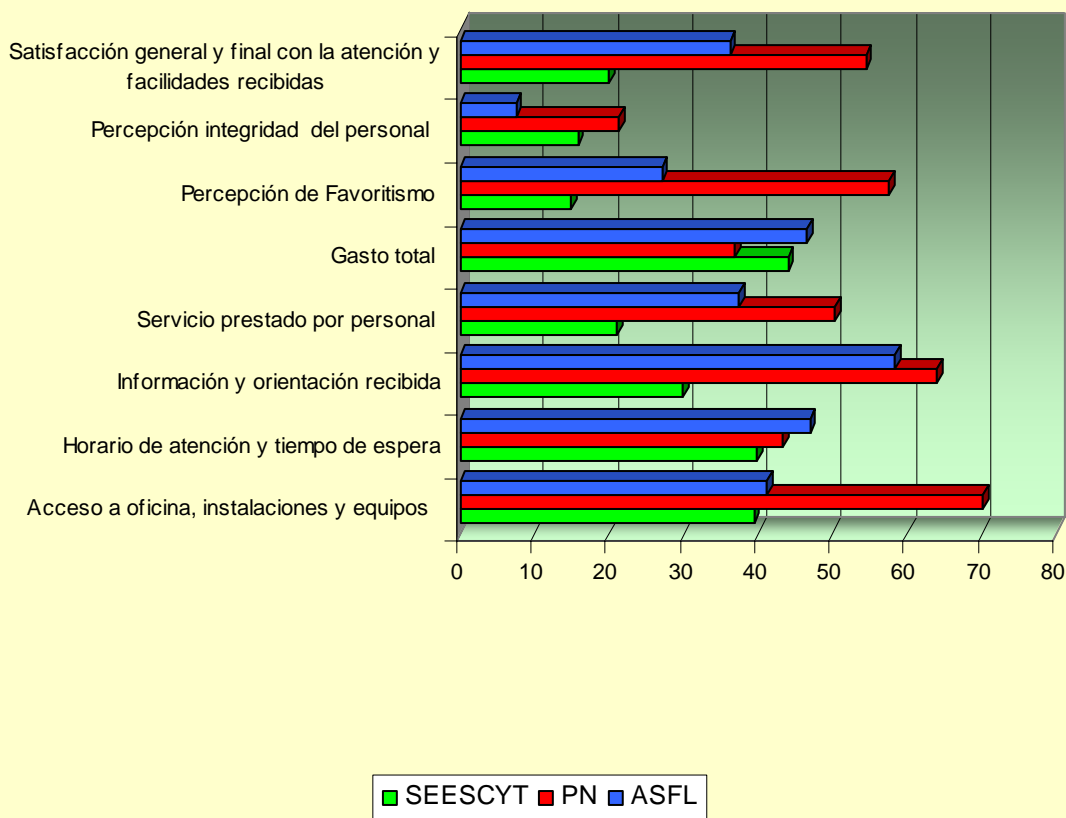
Usuarios entrevistados en SEESCYT, PN y en ASFL según grado de satisfacción por dimensiones. Encuesta de accesibilidad, satisfacción e Integridad a Usuarios de Servicios Públicos. Pro-reforma-2005.

Dimensión del Servicio Evaluada	Indicador de insatisfacción	Porcentaje de insatisfacción			Rango de importancia (de la insatisfacción)		
		SEESCYT	P.N.	ASFL	SEESCYT	P.N.	ASFL
Acceso a oficina, instalaciones y equipos(A)	Muy insatisfecho/ Insatisfecho	39.5	70.2	41.2	2	1	2
Horario de atención y tiempo de espera (G)	Muy insatisfecho/ Insatisfecho	39.9	43.3	47.0	2	3	2
Información y orientación recibida (A)	Muy insatisfecho/ Insatisfecho	29.9	64.0	58.4	3	1	1
Servicio prestado por personal (G)	Muy insatisfecho/ Insatisfecho	21.1	50.4	37.5	3	2	3
Gasto total por el Servicio (A)	Caro/Muy caro	44.0	36.9	46.6	1	4	2
Percepción de Favoritismo (I)	Bastante / Muy generalizado	14.9	57.6	27.1	4	2	3
Percepción Grado de integridad personal (I)	Muy corrupto/ Corrupto	15.8	21.3	7.5	4	4	4
Satisfacción general y final con la atención y facilidades recibidas	Muy insatisfecho/ insatisfecho	20.0	54.5	36.2	3	2	3

Hay que destacar que la SEESCYT resultó con una fortaleza mayor en este ámbito, ya que el 84% considera que el personal es muy honesto u honesto y el 85% percibe que el favoritismo está poco o nada generalizado (ver cuadro 5.2).

Las dimensiones peor evaluadas en la PN y la PGR están relacionadas con la accesibilidad al servicio y fueron: *Acceso a oficina, instalaciones y equipos*, principalmente en la policía que registra un 70% de insatisfacción, y *la información y orientación institucional recibida por los usuarios* (64% de insatisfacción en la PN y 58% en PGR). Mientras que la SEESCYT, de acuerdo a la percepción de los usuarios, presenta como principal problema el *costo total que se debe pagar por el servicio* (44% de insatisfacción), otra dimensión que también está vinculada a la accesibilidad. Igualmente, como se observa en el cuadro 5.2 y en el gráfico los datos correspondientes a las ASFL muestran niveles altos de insatisfacción con el gasto total que deben realizar para obtener el servicio de incorporación.

Distribución porcentual de los niveles de insatisfacción por tipo de servicio



Utilizando los resultados de la pregunta relativa a la “*evaluación o nota que le daría a la atención y facilidades que recibió para obtener el servicio solicitado*”, se pueden clasificar las tres instituciones evaluadas según rango de insatisfacción: la institución peor evaluada por los usuarios es la Policía Nacional, ya que más de la mitad de los que acudieron a solicitar el servicio estudiado quedaron insatisfechos (54.5%), en segundo lugar resultó la PGR, con un 36% de insatisfacción de las ASFL con el servicio, y la institución gubernamental mejor evaluada de las tres fue la SEESCYT, que sólo suma una quinta parte de usuarios insatisfechos (ver gráfico).

e) Las variables independientes que más influyen en la satisfacción general con el servicio (predictoras).

Con el objetivo de identificar cuáles son las variables que más inciden en la satisfacción general con los servicios estudiado, en las muestras de la PN y la SEESCYT, se utilizaron medidas estadísticas de mayor precisión, aplicando un *Modelo de regresión de escala óptima (CATREG)*. La variable dependiente seleccionada fue una pregunta que hizo para conocer la “*Evaluación general y nota que daría de la atención recibida*”, y como posibles predictores un conjunto de variables independientes (ver recuadro 5.1). Los resultados aparecen en el recuadro 5.2 según rango de importancia.

Recuadro 5.1:
Variable dependiente y predictoras (independientes) del Modelo

Variable dependiente: *La Evaluación general y nota que daría de la atención recibida*

Predictores (variables independientes): ¿Cuál fue el último curso aprobó en la escuela, colegio o universidad? Presentó alguna queja o dificultad. Las facilidades de acceso a las oficinas (lugar de ubicación parqueos, señales de orientación). El tiempo total que pasó haciendo los trámites para obtener la certificación. La comunicación y el trato que dieron los empleados. La capacidad y eficiencia de los empleados. La cantidad de los empleados que atienden. El material informativo a su disposición en la oficina (brochure, folletos, mural, otros).

La información aportada por este modelo de regresión es de suma utilidad para conocer cuáles son las dimensiones del servicio estudiado en PN y SEESCYT que deben ser objeto de un proceso de mejora o reforma por tener mayor incidencia en la satisfacción general de los usuarios (variables pronosticadoras). Así por ejemplo, y para sólo destacar el factor que resultó más importante, en la policía nacional habría que iniciar la reforma institucional de los servicios públicos mejorando “*la comunicación y el trato dado a los usuarios por los empleados*” y en la SEESCYT logrando una significativa reducción del “*tiempo total que los usuarios pasan haciendo los trámites para obtener la certificación*” ya que resultaron ser las dimensiones que tienen mayor peso en la evaluación general de los usuarios (ver recuadro 5.2: rango 1 de importancia).

Recuadro 5.2

Valoración de importancia de las variables independientes

(Que inciden en la "Evaluación del usuario o nota que le daría a la atención y facilidades que recibió para obtener el servicio solicitado en la PN y la SEESCYT")

Variables independientes que influyen en la P.N.	Importancia	Rango de importancia	Variables independientes que influyen en la SEESCYT	Importancia	Rango de importancia
La comunicación y el trato de los empleados	0.221	1	El tiempo total que pasó haciendo los trámites para obtener la certificación	0.232	1
El material informativo a su disposición	0.190	1	La comunicación y el trato que dieron los empleados	0.229	1
Las facilidades de acceso a las oficinas de la PN	0.109	2	Las facilidades de acceso a las oficinas	0.130	2
La capacidad y eficiencia de los empleados	0.107	2	La capacidad y eficiencia de los empleados	0.110	2
El horario de atención al público	0.078	3	La cantidad de los empleados que atienden	0.101	2
La cantidad de empleados que atienden	0.077	3	El material informativo a su disposición en la oficina	0.098	2
Presento alguna queja o dificultad	0.076	3	Presento alguna queja o dificultad	0.079	3
El tiempo de espera hasta ser atendido	0.069	3	¿Cual fue el último curso aprobó en la escuela, colegio o Universidad?	0.021	4
Valoración de gasto total para sacar el papel de buena conducta dado una escala	0.039	4			
Sexo	0.035	4			

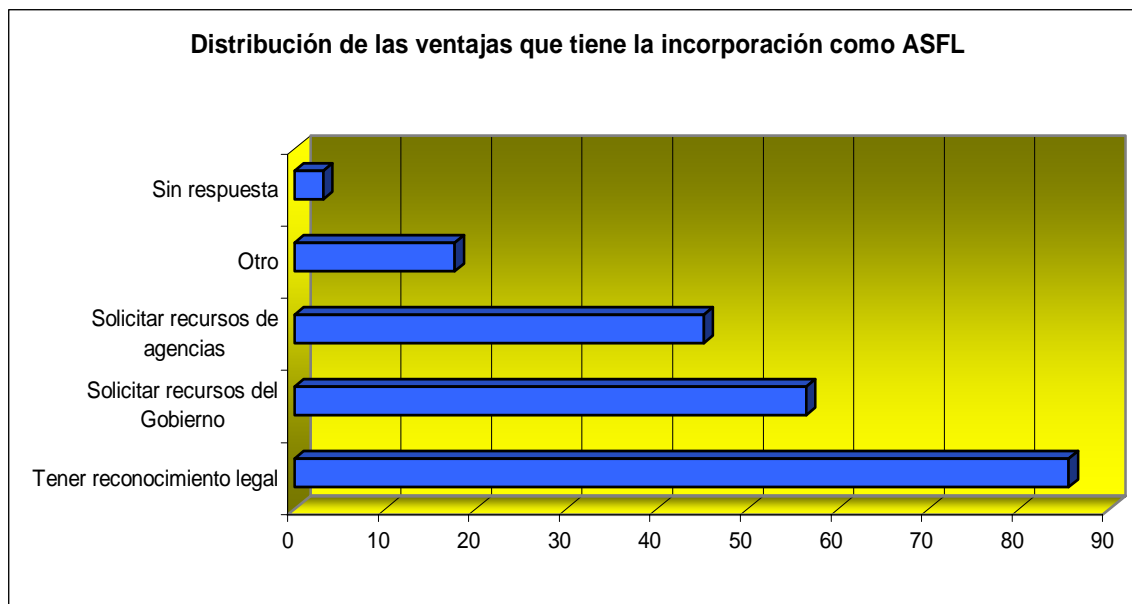
Variable dependiente: Evaluación o nota que le daría a la atención y facilidades que recibió para obtener el servicio solicitado.

VI. SOBRE USOS Y UTILIDAD DE LOS SERVICIOS

Un aspecto que deberá ser valuado al momento de planificar las medidas a tomar en consideración para mejorar los servicios que ofrecen las instituciones gubernamentales estudiadas es la utilidad que tiene para los usuarios el servicio prestado.

En el caso del servicio de la SEESCYT, es decir, la *Certificación y Legalización de documentos académicos de nacionales*, la gran mayoría argumentó necesidades del ámbito educativo (84%) y sólo un 13% necesitaba el documento para asuntos laborales. Los principales usos académicos del documento solicitado fueron: para llevarlo a un centro de enseñanza (28%), solicitar exequátur (23.2%), y por transferencia de universidad (12%).

Con respecto a las ASFL en la encuesta se indagó sobre las ventajas de la incorporación y las tres respuestas más frecuentes fueron: estar reconocidas legalmente (85.5%), la necesidad de estar incorporada para poder acceder a los recursos del Estado (56%) o para solicitar fondos de agencias de cooperación internacional o local (45%).



La información aportada por la encuesta sobre el uso que en la actualidad tiene el *papel de buena conducta* en la República Dominicana, amerita un análisis más profundo.

La relación que aparece en el cuadro 6.1 da cuenta de la amplitud de usos que tiene para los usuarios el servicio que presta la policía. De acuerdo con la declaración de los entrevistados, *el papel de buena conducta* constituye un requisito que han establecido un conjunto muy heterogéneo de sectores del país, entre los cuales y en orden de importancia se destacan: empresarios, consulados, instituciones públicas, instituciones educativas e iglesias. Esta diversidad de instituciones exigen este documento como precondition para que ciudadanos y ciudadanas del país puedan llenar las solicitudes que les permiten acceder a servicios y actividades de diversa índole: solicitar trabajo (70% de los usuarios del servicio), solicitar visa (12.4%), sacar licencia de conducir (8%), entrar a centro de enseñanza o academia militar (5%), entre otros.

Resulta pertinente agregar que el documento expira 30 días después de la fecha de expedición, razón por la cual si en ese período no se logra el objetivo (por ejemplo si no se logra el empleo o la visa) el ciudadano o ciudadana deberá obtener de nuevo el certificado, cuando tenga que hacer otra solicitud.

Habría pues que revisar la normativa nacional e internacional sobre la materia, a fin de poder determinar en qué medida constituye una violación a los derechos ciudadanos el uso indiscriminado de este documento como condición previa para que dominicanos y dominicanas puedan acceder al mercado laboral, recibir una licencia de conducir, o constituirse en sujetos de otros beneficios.

ANEXO

Modelo de regresión de escala óptima (CATREG)

Este es un modelo multivariado que nos permite evaluar la influencia en la variable dependiente Y de un conjunto n de variables independientes ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, \dots, X_n$) similar al modelo de regresión clásico

La especificidad de mayor interés en este modelo es que permite la inclusión tanto como variable dependiente o independiente a variables con nivel de medición cualitativa. Para proceder a la aplicación de la regresión se realiza una transformación cuantitativa de las categorías de las variables (valores que puede asumir) en el análisis y se trabaja como un modelo clásico de regresión.

La bondad del modelo (su adecuado ajuste) se muestra a través del coeficiente de correlación múltiple R, el coeficiente de determinación $R^2 * 100$ y el análisis de los residuos (análisis de varianza).

Un modelo adecuado para nuestra evaluación es aquel donde el coeficiente de determinación sea mayor que un 40%, lo cual nos indica que el 40% de la variación de la variable dependiente se puede explicar a partir de las variables independientes en el modelo.

El modelo además obtiene los coeficientes de regresión de cada variable independiente y su nivel de significación (determina cuáles tienen un mayor peso en las variaciones de la variable dependiente).

Otro aspecto importante es la evaluación de la importancia de cada variable independiente cuya significación es el nivel que esta determina en la variación de la variable dependiente (puede coincidir con el peso de la variable independiente pero puede diferir).

Desarrollo de un ejemplo:

Resumen del modelo		
R múltiple	R cuadrado	R cuadrado corregida
.858	.737	.666

Variable dependiente: Evaluación general y nota que daría de la atención recibida

Predictores: ¿Cuál fue el último curso aprobó en la escuela, colegio o Universidad? Presentó alguna queja o dificultad. Las facilidades de acceso a las oficinas (lugar de ubicación parqueos, señales de orientación). El tiempo total que pasó haciendo los trámites para obtener la certificación. La comunicación y el trato que dieron los empleados. La capacidad y eficiencia de los empleados. La cantidad de los empleados que atienden. El material informativo a su disposición en la oficina (brochure, folletos, mural, otros).

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	84.708	24	3.529	10.486	.000
Residual	30.292	90	.337		
Total	115.000	114			

Variable dependiente: Evaluación general y nota que daría de la atención recibida
Predictores: ¿Cuál fue el último curso aprobó en la escuela, colegio o Universidad? Presentó alguna queja o dificultad. Las facilidades de acceso a las oficinas (lugar de ubicación parqueos, señales de orientación). El tiempo total que pasó haciendo los trámites para obtener la certificación. La comunicación y el trato que dieron los empleados. La capacidad y eficiencia de los empleados. La cantidad de los empleados que atienden. El material informativo a su disposición en la oficina (brochure, folletos, mural, otros).

	Coeficientes tipificados		grados de libertad	F	Sig.	Importancia
	Beta	Error típico.				
¿Cuál fue el último curso aprobó en la escuela, colegio o Universidad?	-.137	.057	4	5.779	.000	.021
Presentó alguna queja o dificultad	.155	.061	1	6.447	.013	.079
Las facilidades de acceso a las oficinas (lugar de ubicación parqueos, señales de orientación)	.213	.061	2	12.357	.000	.130
El tiempo total que pasó haciendo los trámites para obtener la certificación	.286	.064	4	20.130	.000	.232
La comunicación y el trato que dieron los empleados	.289	.064	5	20.105	.000	.229
La capacidad y eficiencia de los empleados	.165	.066	4	6.156	.000	.110
La cantidad de los empleados que atienden	.179	.059	2	9.363	.000	.101
El material informativo a su disposición en la oficina (brochure, folletos, mural, otros)	.180	.063	2	8.199	.001	.098
Variable dependiente: Evaluación general y nota que daría de la atención recibida						

Tabla con cuantificaciones por variables

Evaluación general y nota que daría de la atención recibida(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
1	1	-2.777
3	2	-1.927
4	2	-1.739
5	8	-1.739
6	10	-1.168
7	17	-.814
8	30	.240
9	25	.703
10	20	1.237
a Nivel de escalamiento óptimo: Ordinal.		

¿Cuál fue el último curso aprobó en la escuela, colegio o universidad?(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
Bachiller	1	2.659
Universidad incompleta	17	1.295
Universidad completa	83	.088
Post-grado	12	-2.546
No respuesta	2	-.699
a Nivel de escalamiento óptimo: Nominal.		

Presentó alguna queja o dificultad(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
Si	58	-.991
No	57	1.009
a Nivel de escalamiento óptimo: Nominal.		

Las facilidades de acceso a las oficinas (lugar de ubicación, parqueos, señales de orientación)(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
1	12	-1.383
2	7	-1.383
3	9	-1.383
4	5	-.168
5	18	-.168
6	3	-.168
7	7	-.168
8	17	-.168
9	26	1.273
10	11	1.273
a Nivel de escalamiento óptimo: Ordinal.		

El tiempo total que pasó haciendo los trámites para obtener la certificación(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
1	15	-2.011
2	6	-.595
3	8	-.595
4	8	-.595
5	9	-.595
6	10	-.113
7	12	.762
8	18	.762
9	16	.762
10	13	1.127
a Nivel de escalamiento óptimo: Ordinal.		

La comunicación y el trato que dieron los empleados(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
1	2	-2.785
3	2	-2.618
4	6	-1.755
5	8	-1.755
6	6	-.130
7	12	-.130
8	20	-.130
9	26	.126
10	33	1.122
a Nivel de escalamiento óptimo: Ordinal.		

La capacidad y eficiencia de los empleados(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
1	2	-2.500
3	3	-.567
4	3	-.567
5	7	-.567

6	9	-.541
7	12	-.541
8	31	-.541
9	27	-.046
10	21	1.988
a Nivel de escalamiento óptimo: Ordinal.		

La cantidad de los empleados que atienden(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
1	3	-1.758
2	3	-1.758
3	2	-1.758
4	6	-1.758
5	13	-1.758
6	7	-.348
7	13	.616
8	29	.616
9	25	.616
10	14	.616
a Nivel de escalamiento óptimo: Ordinal.		

El material informativo a su disposición en la oficina (brochure, folletos, mural, otros)(a)		
Categoría	Frecuencia	Cuantificación
1	9	-2.275
2	2	-2.275
3	6	-2.275
4	10	-.051
5	10	-.051
6	5	-.051
7	12	-.051
8	26	.665
9	19	.665
10	16	.665
a Nivel de escalamiento óptimo: Ordinal.		

2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA ALCANZAR EL MODELO FORMULADO

2.1 PILOTO MODELO DE SERVICIOS PÚBLICOS: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

I. OBJETIVO

Reorganizar los servicios públicos priorizados, haciéndolos más accesibles y receptivos, incrementando su capacidad de respuesta, mejorando su eficiencia y prácticas de calidad, aumentando los niveles de satisfacción de los usuarios y fortaleciendo su imagen.

II. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados son los siguientes:

Resultado esperado 1: Modelo y proceso de modernización de servicios escogidos socializado por el equipo líder entre los recursos humanos directamente involucrados y el personal de la institución.

Resultado esperado 2: Estudios de base para la modernización de los servicios, realizados.

Resultado 3: Oficinas de información y atención ciudadana (OIAC) instaladas

Resultado esperado 4: Recursos Humanos involucrados en los servicios escogidos entrenados en visión, métodos y herramientas de modernización de los servicios públicos

Resultado esperado 5: Número y tiempo de los trámites reducidos a partir de la eficientización de procesos e innovación de sistemas.

Resultado esperado 6: Oferta de servicios cumpliendo con los estándares de calidad establecidos

Resultado esperado 7: Ciudadanía usuaria recibiendo mejores y más eficientes servicios a través de nuevos mecanismos y modalidades presenciales, telefónicas y electrónicas de información, tramitación y opinión

Resultado esperado 8: Capacidades, instrumentos y experiencias de seguimiento instaladas para sostenibilidad del mejoramiento de los servicios

COMPONENTES

Para dar eficacia al cumplimiento del objetivo del proyecto, se aplicará un modelo basado en cinco ejes¹⁷. Los ejes o componentes del piloto serán los siguientes:

COMPONENTE I: Información y Atención Ciudadana

COMPONENTE II: Simplificación de Trámites

COMPONENTE III: Capacitación

COMPONENTE IV: Excelencia en el servicio

COMPONENTE V: Monitoreo

III. METODOLOGÍA:

La metodología busca los siguientes efectos:

- Apoderamiento de objetivos, procesos y resultados por parte de las instituciones, de sus directivos y empleados.
- Promover el liderazgo intrainstitucional
- Asegurar la calidad de los productos, procesos y resultados.
- Facilitar la sostenibilidad de los cambios.

Para lograr dichos efectos, la metodología estará basada en los siguientes tipos de intervención:

- a) Organización de equipos mixtos de liderazgo, articulando consultoría externa con funcionarios internos a la institución;
- b) Asesoría in situ;
- c) Entrenamiento en áreas claves para posibilitar el buen funcionamiento de los cambios introducidos;
- d) Socialización y participación de los funcionarios y empleados pertenecientes a los servicios modernizados en cada uno de los ejes del proceso;
- e) Supervisión y monitoreo interno y externo

¹⁷ La conceptualización y descripción de los componentes del modelo se entregó en el documento *Nuevo Modelo de Provisión de Servicios Públicos, Informe 5*, PROREFORMA, José Oviedo e Isis Duarte, consultores.

El piloto estará dirigido por un equipo líder, compuesto por:

- La coordinación técnica,
- Directivos de alto nivel de las instituciones participantes,
- Delegados de CONARE y la ONAP
- El ejecutivo a cargo por parte de PROREFORMA.

Además del equipo líder, con función coordinadora, los equipos mixtos que llevarán a cabo la ejecución del proyecto serán los siguientes:

- a) Equipo responsable de la instalación y funcionamiento de las OAIC
- b) Equipo responsable del eje de excelencia en el servicio.
- c) Equipo responsable de simplificación de trámites.
- d) Equipo responsable del monitoreo.

El trabajo simultáneo y en secuencia de estos equipos permitirá plazos de ejecución menores.

IV. CUADRO DE PRODUCTOS POR COMPONENTE

A continuación se plantean los productos a realizar para lograr los resultados establecidos en el Plan de Implementación del Piloto, por componente.

IV.1 COMPONENTE I: Información y Atención Ciudadana

IV.1.1 Diagnóstico propositivo de accesibilidad, organización espacial y prácticas de la atención a usuarios.

IV.1.2 Documento de definición de requerimientos para instalación de las oficinas de información y atención ciudadana (OAIC)

IV.1.3 Propuesta de rediseño del espacio e interacciones de atención de usuarios

IV.1.4 Informe de prueba de eficiencia y eficacia del espacio e interacciones de atención de las OAIC instaladas.

IV.1.5 Rediseño de página Web y de la telefonía para facilitar accesibilidad a información y tramitación, incluyendo formatos y formularios de acceso, formatos de buzones presenciales, telefónicos y en línea de quejas y sugerencias-opiniones.

IV.1.6 Informe de prueba de acceso a información y trámites y de canalización y respuesta a quejas y opiniones a nivel presencial, telefónico y en línea Guía de servicios

IV.17 Informes de instalación y funcionamiento de las OAIC.

IV.2 COMPONENTE II: Simplificación de Trámites

IV.2.1 Inventario y diagnóstico propositivo de simplificación de trámites.

IV.2.2 Diagnóstico propositivo de la situación actual de la infraestructura tecnológica y sistemas informáticos.

IV.2.3 Plan de Estandarización, normativización y racionalización de trámites.

IV.2.4 Plan de instalación de tecnologías y herramientas de eficientización, incluyendo banco de datos y sistemas, en correspondencia con Plan de estandarización.

IV.2.5 Base de datos, incluyendo formatos de información de la base de datos según prioridades de planes II.1 y II.2

IV.2.6 Manual de procedimientos para la simplificación operativa de los trámites

IV.2.7 Informe de prueba de eficiencia y actualización de base de datos y sistemas y de simplificación de trámites.

IV.2.8 Elaboración de perfiles para concursos de recursos humanos en servicios modernizados.

IV.2.9 Documento de compromisos institucionales con usuarios, especificando número, contenido y tiempo de los trámites.

IV.2.10 Informe de implementación de Simplificación de Trámites

IV.3 COMPONENTE III: Capacitación

IV.3.1 Documento de diseño curricular

IV.3.2 Informe de implementación de módulos de capacitación

IV.4 COMPONENTE IV: Excelencia en el servicio

IV.4.1 Documento de análisis de objetivos, definición de productos y cuadro de estándares de calidad e indicadores, en coordinación con otros ejes.

IV.4.2 Plan de evaluación de desempeño y desarrollo de competencias para servicios modernizados.

IV.4.3 Hoja de compromisos institucionales

IV.4.4 Informe de garantía de calidad

IV.4.5 Metodología de formulación y Carta de Derechos

IV.4.6 Informe de prueba de cumplimiento de la Carta de Derechos

IV.4.7 Informe de implementación de excelencia en el servicio.

V.5 COMPONENTE V: Monitoreo

V.5.1 Metodología y tabla de control con indicadores y estándares de los distintos ejes.

V.5.2 Informe de monitoreo de simplificación de trámites

V.5.3 Informe de monitoreo de calidad, información y satisfacción de usuarios.

VI. DURACIÓN DEL PILOTO

El piloto tendrá una duración de 12 meses, incluyendo el informe final.

VII. PLAN OPERATIVO

Mientras el orden en que aparecen los componentes y productos obedece a una lógica conceptual, para la operativización del plan hemos construido secuencias de carácter práctico, reagregando y rearticulando el orden para la realización de los productos. Por ejemplo, mientras los diagnósticos aparecen conceptualmente dentro de cada eje o componente, en el plan operativo se han agrupado de manera tal que puedan ser realizados de forma simultánea. Se ha hecho especial énfasis en la congruencia del plan operativo con los resultados esperados definidos al principio.

A continuación presentamos los componentes y actividades del plan operativo, que aparecen con mayor detalle en la calendarización, en documento separado..

I. SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN DE SERVICIOS

Resultado esperado 1: Modelo y proceso de modernización de servicios escogidos socializado por el equipo líder entre los recursos humanos directamente involucrados y el personal de la institución.

- 1.1 Selección de servicios a modernizar
- 1.2 Firma de compromisos institucionales para la sostenibilidad
- 1.3 Organización de equipos de trabajo mixtos (Proreforma+institución) para dirección proceso de modernización de servicios
- 1.4 Visión del modelo y socialización del proceso de cambios para el personal de la institución
- 1.5 Selección de los recursos humanos a entrenar para modernización de servicios elegidos

II. REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS

Resultado esperado 2: Estudios de base para la modernización de los servicios realizados

- II.1 Realización del diagnóstico de accesibilidad, prácticas de atención y organización espacial de la atención a usuarios

II.2 Realización del inventario de trámites y realización del diagnóstico propositivo de los procesos de tramitación (a nivel físico, de telefonía e Internet) y de la calidad y satisfacción de los usuarios

II.3 Realización del diagnóstico propositivo de la situación actual de la infraestructura tecnológica y sistemas informáticos.

II.4 Taller de socialización de los diagnósticos

III. INSTALACIÓN DE OFICINAS DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA

Resultado esperado 3: Oficinas de información y atención ciudadana (OIAC) instaladas

- III.1 Taller de definición de requerimientos para la instalación de las OIAC
- III.2 Documento de definición de los requerimientos para la instalación de las OIAC
- III.3 Propuesta de rediseño del espacio de atención de usuarios a partir de los requerimientos definidos
- III.4 Instalación de las OIAC
- III.5 Instalación de ventanillas únicas
- III.6 Prueba de eficiencia y eficacia del espacio e interacciones del servicio presencial de las OIAC
- III.7 Informe de prueba de eficiencia y eficacia del espacio e interacciones de atención de las OIAC instaladas.
- III.8 Aplicación recomendaciones prueba de eficiencia y eficacia
- III.9 Firma de compromisos de seguimiento con organizaciones de la sociedad civil, especificando modalidades y periodicidad del seguimiento
- III.10 Inicio de actividades de las OIAC
- III.11 Reunión con organizaciones de la sociedad civil.

IV. CAPACITACIÓN

Resultado esperado 4: Recursos Humanos involucrados en los servicios escogidos entrenado en visión, métodos y herramientas de modernización de los servicios públicos

- IV.1 Documento de diseño curricular
- IV.2. Selección de participantes
- IV.3 Módulo Relaciones entre servicios y ciudadanía y cultura de atención ciudadana.

IV.4 Módulo Estrategias de calidad y métodos y procesos de trabajo

IV.5 Módulo Gestión de la información y uso de herramientas informáticas

IV.6 Módulo 5 Desarrollo de competencias y monitoreo del desempeño.

IV.7 Módulo 4 Monitoreo y Evaluación de servicios públicos

IV.8 Informe de implementación de los módulos de capacitación

IV.9 Reunión con organizaciones de la sociedad civil.

V. SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

Resultado esperado: Número y tiempo de los trámites reducidos a partir de la eficientización de procesos e innovación de sistemas.

V.1 Elaboración del Plan de estandarización, normativización y racionalización de trámites

V.2 Elaboración del Plan de instalación de tecnologías y herramientas para eficientizar actividades, incluyendo banco de datos y sistemas, en correspondencia con el plan de estandarización.

- Elaboración de formatos de información de la base de datos según prioridades de Planes V.1 y V.2
- Establecimiento de enlaces entre diversos departamentos para información, inicio y entrega de resultados de tramitación.
- Establecimiento de mecanismo de actualización de la información interna y hacia los usuarios en la base de datos

V.3 Instalación o reorganización de la Base de Datos y de los sistemas de eficientización

V.4 Manual de Procedimientos con nuevo proceso y formatos de tramitación

V.5 Prueba de eficiencia y mecanismo de actualización de la base de datos y prueba de eficiencia de los sistemas instalados.

V. 6 Informe de pruebas de la base de datos y de los sistemas.

V.7 Elaboración de perfiles para concursos de recursos humanos en servicios modernizados.

V.8 Organización de concursos para contratación de recursos humanos asociados a eficientización de procesos

V.9 Contratación de recursos humanos por concurso

V.10 Plan de evaluación del desempeño y desarrollo de competencias por lo menos para los servicios modernizados

V.11 Informe de prueba de simplificación de trámites como modelo de informes de monitoreo periódico de progreso

V.12 Reunión con organizaciones de la sociedad civil.

VI. EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Resultado esperado: Oferta de servicios cumpliendo con los estándares de calidad establecidos

VI.1 Formulación del documento de análisis de objetivos, definición de productos y cuadro de estándares de calidad e indicadores en coordinación con otros ejes (simplificación de trámites, monitoreo)

VI.2 Instalación de estándares de calidad de manera articulada a los de simplificación de trámites

VI.3 Prueba de resultados, procesos y sistemas para garantía de calidad

VI.4 Informe de prueba de garantía de calidad

VI.5 Formulación de hoja de compromisos institucionales (circulación interna)

VI.7 Publicación de hoja de compromisos institucionales (circulación interna)

VI.8 Metodología de formulación y Carta de Derechos. Documento de compromisos institucionales con usuarios especificando los hitos del proceso de modernización y el número y contenido de los trámites, costo y tiempo de realización y estándares de calidad después del proceso de cambios.

VI.9 Informe de prueba de cumplimiento de la Carta de Derechos

VI.10 Publicación de Carta de Derechos

VI.11 Reunión con organizaciones de la sociedad civil.

VII. INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.

Resultado esperado: Ciudadanía usuaria recibiendo mejores y más eficientes servicios a través de nuevos mecanismos y modalidades presenciales, telefónicas y electrónicas de información y tramitación

VII.1 (Re) Diseño de la página web para facilitar acceso público

VII.2 (Re) Diseño de la telefonía para facilitar acceso público

VII.3 Instalación o modernización de la telefonía.

VII.4 Instalación de nuevas formas de acceso a servicios en línea

VII.5 Revisión de la información priorizada para acceso público

VII.6 Elaboración de los formatos de acceso a información y tramitación vía telefonía e internet

VII.7 Revisión-Consolidación de los enlaces entre diversos departamentos para acceso a información e inicio y entrega de resultados de tramitación.

VII.8 Actualización de información para acceso público

VII.9 Test o prueba de acceso a información vía telefonía.

VII.10 Test o prueba de acceso a servicios en línea

VII.11 Test o prueba de acceso presencial a información y trámites

VII.12 Informe propositivo de tests o pruebas de base de datos, acceso a servicios vía telefonía y de acceso a servicios en línea

VII.13 Aplicación de recomendaciones de mejoramiento del acceso a la información y los servicios basada en informe de tests

VII.14 Publicación de la guía de servicios

VII.15 Elaboración de Carta de Derechos en congruencia con los estándares establecidos

VII.16 Publicación de Carta de Derechos

VII.17 Disponibilidad pública de los servicios de telefonía modernizados

VII.18 Disponibilidad pública de los servicios en línea modernizados

VII.19 Establecimiento de los formatos y buzones físicos, telefónicos y en línea de quejas y sugerencias u opiniones

VII.20 Establecimiento de los medios, procedimiento y flujo para la canalización y respuesta eficiente de quejas y sugerencias u opiniones.

VII.21 Socialización del mecanismo de quejas y sugerencias u opiniones y de su importancia para el mejoramiento de servicios y la satisfacción de usuarios

VII.22 Prueba de eficiencia de los medios de acceso, canalización y respuesta a quejas y sugerencias de acuerdo a indicadores (presenciales, telefónicos, electrónicos)

VII.23 Informe de la prueba de eficiencia de acceso, canalización y respuesta a quejas, sugerencias y opiniones

VII.24 Disponibilidad pública de acceso a buzones de quejas, sugerencias y opiniones.

VII.25 Reuniones con organizaciones de la sociedad civil.

VIII. MONITOREO

Resultado esperado: Capacidades, instrumentos y experiencias de seguimiento instaladas para sostenibilidad del mejoramiento de los servicios

VIII.1 Integración del equipo mixto de monitoreo

VIII.2 Formulación de la metodología y de la tabla de control, con cuadro de indicadores de calidad, eficiencia, accesibilidad y satisfacción en relación a los ejes del piloto (información y atención ciudadana, simplificación de trámites, capacitación, monitoreo)

VIII.3 Formulación y socialización de la metodología de monitoreo de estándares e indicadores y de los instrumentos y formatos de medición

VIII.4 Realización de sondeos / Grupos Focales con usuarios acerca de la simplificación de trámites

VIII.5 Primer informe de monitoreo, con las recomendaciones para el mejoramiento de los sistemas y /o procesos de simplificación de trámites

VIII.6 Taller con resultados informe de monitoreo y aplicación de las recomendaciones del primer informe de monitoreo.

VIII.7 Reuniones con organizaciones de la sociedad civil

VIII.7 Realización de sondeos / Grupos Focales con usuarios acerca de la calidad, información y satisfacción de usuarios

VIII.8 Segundo informe, de monitoreo de calidad, información y satisfacción de usuarios.

VIII.9 Taller con resultados segundo informe de monitoreo y aplicación de las recomendaciones del primer informe de monitoreo.

VIII.10 Reunión con organizaciones de la sociedad civil.

VIII. COSTO ESTIMADO

El costo estimado es de US\$219,120.00, tal y como aparece presupuestado en detalle en documento separado.

IX. CONTRAPARTIDA.

Cada institución participante contribuirá con una contrapartida, a ser definida por convenio con PROREFORMA. Se recomienda que el porcentaje global de la contrapartida no sea inferior al 20% del costo total del piloto. Se recomiendan contrapartidas particularmente en equipos, mobiliario, reconstrucción o rediseño físico, bases de datos, telefonía y (re) diseño de página web.

2.2 PROPUESTA DE COSTO

PILOTO MODELO DE SERVICIOS PÚBLICOS	COSTO ESTIMADO
PRESUPUESTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	US\$
I. SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN DE SERVICIOS	
1.1 Selección de servicios a modernizar	
1.2 Firma de compromisos institucionales para la sostenibilidad	
1.3 Una reunión por cada institución para la discusión del plan de implementación y la organización de equipos de trabajo mixtos Proreforma+institución (1 coffee break x 30p x US\$5)	150.00
1.4 Taller de socialización del proceso de cambios para el personal de las instituciones (80pxUS\$25 incluyendo 2 coffee breaks y almuerzo)	2,000.00
1.5 Una reunión de selección de los recursos humanos a entrenar para la modernización de los servicios elegidos (1 coffee break x 30p x US\$5)	150.00
Un coordinador x US\$360 x 3 días	1,080.00
Un consultor x US\$360 x 2 días	720.00
II. REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS	
1.1 Diagnóstico de accesibilidad, prácticas de atención y organización espacial de la atención a usuarios	
3 consultores x US\$360 x 15 días	16,200.00
1.2 Inventario de trámites y diagnóstico propositivo de los procesos de tramitación (a nivel físico, de telefonía e internet) y de la calidad y satisfacción de los usuarios	
2 consultores x US\$360 x 15 días	10,800.00
1.3 Diagnóstico propositivo de la situación actual de la infraestructura tecnológica y sistemas informáticos.	
1 consultor x US\$360x15 días	5,400.00
1.4 Taller de socialización de los diagnósticos ((80pxUS\$25 incluyendo 2 coffee breaks y almuerzo)	2,000.00
5 consultores x US\$360 x 1 día	1,800.00
Un coordinador x US\$360 x 6 días	2,160.00
III. INSTALACIÓN DE OFICINAS DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA	
III.1 Taller de objetivos, diseño institucional y definición de requerimientos para la instalación de las OIAC (20pxUS\$5 coffee break)	100.00
III.2 Documento de objetivos, diseño institucional y definición de los requerimientos acordados para la instalación de las OIAC para cada institución	
1 consultor x US\$360 x 8 días	2,880.00
III.3 Propuesta de rediseño del espacio de atención de usuarios a partir de los requerimientos definidos en cada institución	
2 consultores x US\$360 x 12 días	8,640.00
III.4 Instalación de las OIAC	20,000.00

Equipos	
Muebles	
Otros	
1 consultor x US\$360 x 2 días	720.00
III.5 Prueba de eficiencia y eficacia del servicio presencial de las OIAC	
III.6 Elaboración informe de prueba de eficiencia y eficacia presencial de las OIAC	
1 consultor x US\$360 x 6 días	2,160.00
III.7 Aplicación de recomendaciones prueba de eficiencia y eficacia	
III.8 Reunión firma de compromisos de seguimiento con organizaciones de la sociedad civil (35p x US\$8 coffee break)	280.00
III.9 Inicio de actividades de las OIAC	
III.10 Instalación y funcionamiento de ventanillas únicas	
1 consultor x US\$360 x 4 días	1,440.00
III.11 Manuales de procesos y procedimientos de trabajo.	
1 consultor x US\$360 x 10 días	3,600.00
III.12 Elaboración de perfiles para concursos de recursos humanos en servicios modernizados.	
1 consultor x 5 días x US\$360	1,800.00
III.13 Organización de concursos para contratación de recursos humanos asociados a eficientización de procesos	
III.14 Contratación y/o reubicación de recursos humanos por concurso	
III.15 Plan de evaluación del desempeño y desarrollo de competencias de los recursos humanos	
1 coordinador x US\$360 x 6 días	2,160.00
IV. CAPACITACIÓN	
IV.1 Diseño curricular.	
1 consultor x US\$360 x 5 días	1,800.00
IV.2 Selección de participantes	
IV.3 Módulo Relaciones entre servicios y ciudadanía y cultura de atención ciudadana.	
IV.4 Módulo Estrategias de calidad y métodos y procesos de trabajo	
IV.5 Módulo Gestión de la información y uso de herramientas informáticas	
IV.6 Módulo 5 Desarrollo de competencias y monitoreo del desempeño.	
IV.7 Monitoreo y Evaluación de servicios públicos	
Coffee breaks: 1 coffee break x 5 módulos x 4 días x 40p x US\$10	
5 consultores x 4 días x US\$360	7,200.00
IV.8 Informe de implementación	
IV.9 Reunión con organizaciones sociedad civil (35p x US\$8 coffee break)	280.00

1 coordinador x 8 días x US\$360	2,880.00
V. SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES	
V.1 Elaboración del Plan de estandarización, normativización y racionalización de trámites	
2 consultores x 12 días x US\$360	8,640.00
V.2 Elaboración del Plan de instalación de tecnologías y herramientas para eficientizar actividades, incluyendo banco de datos y sistemas, en correspondencia con el plan de estandarización.	
1 consultor x 15 días x US\$360	5,400.00
IV.3 Elaboración de formatos de información de la base de datos según prioridades de Planes V.1 y V.2	
1 consultor x 3 días x US\$360	1,080.00
IV.4 Establecimiento de enlaces entre diversos departamentos para información, inicio y entrega de resultados de tramitación.	
IV.5 Establecimiento de mecanismo de actualización de la información interna y hacia los usuarios en la base de datos	
V.6 Instalación o reorganización de la Base de Datos y de los sistemas de eficientización	
1 consultor x 10 días x US\$360	3,600.00
1 consultor x 12 días x US\$360	4,320.00
V.7 Pruebas de eficiencia y mecanismo de actualización de la base de datos y pruebas de eficiencia de los sistemas instalados.	
V. 8 Informe de pruebas de la base de datos y de los sistemas.	
1 consultor x 7 días x US\$360	2,520.00
V.9 Aplicación de recomendaciones del informe de las pruebas de la base de datos y sistemas	
V.10 Organización de ventanillas únicas	
1 consultor x 7 días x US\$360	2,520.00
V.11 Reuniones con organizaciones de la sociedad civil (35p x US\$8 coffee break)	280.00
1 coordinador x 7 días x US\$360	2,520.00
VI. EXCELENCIA EN EL SERVICIO	
VI.1 Formulación del documento de análisis de objetivos, definición de productos y cuadro de estándares e indicadores en coordinación con otros ejes (simplificación de trámites, monitoreo)	
2 consultores x 7 días x US\$360	5,040.00
VI.2 Instalación de estándares de calidad de manera articulada a los de simplificación de trámites	
2 consultores x 7 días x US\$360	5,040.00
VI.3 Prueba de resultados, procesos y sistemas para garantía de calidad	5,040.00
VI.4 Informe de prueba de garantía de calidad	
2 consultores x 6 días x US\$360	4,320.00
VI.5 Aplicación de las recomendaciones del informe de pruebas de garantía de calidad	

VI.6 Formulación de hoja de compromisos institucionales	
VI.7 Publicación de hoja de compromisos institucionales	
2 consultores x 12 días x US\$360	8,640.00
VI.8 Reuniones con organizaciones de la sociedad civil (35p x US\$8 coffee break)	280.00
1 coordinador x 4 días x US\$360	1,440.00
VII. INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.	
VII.1. Revisión de la información priorizada para acceso público	
VII.2 Elaboración de los formatos de acceso a información y tramitación vía telefonía e internet	
VII.3 Revisión-Consolidación de los enlaces entre diversos departamentos para acceso a información e inicio y entrega de resultados de tramitación.	
VII.4 (Re) Diseño de las páginas web para facilitar acceso público	
1 consultor x 10 días x US\$360	3,600.00
VII.5 (Re) Diseño de la telefonía para facilitar acceso público	
1 consultor x 6 días x US\$360	2,160.00
VII.6 Instalación de nuevas formas de acceso a servicios en línea	
VII.7 Actualización de información para acceso público	
VII.8 Test o prueba de acceso a información vía call center	
VII.9 Test o prueba de acceso a servicios en línea	
VII.10 Test o prueba de acceso presencial a información y trámites	
VII.11 Informe propositivo de tests o pruebas de base de datos, acceso a servicios vía call center y de acceso a servicios en línea	
VII.12 Aplicación de recomendaciones de mejoramiento del acceso a la información y los servicios basada en informe de tests	
1 consultor x 12 días x US\$360	4,320.00
VII.13 Elaboración y Publicación de guías de servicios	
Impresión US\$5,000	5,000.00
1 consultor x 6 días x US\$360	2,160.00
VII.14 Elaboración de metodología y de Carta de Derechos para cada institución	
VII.15 Taller de socialización de cartas de derecho (45p x US\$8 coffee break)	360.00
VII.16 Prueba de cumplimiento con carta de Derechos	
VII.17 Informe de cumplimiento con la Carta de Derechos	
VII.18 Aplicación de las recomendaciones del informe de cumplimiento con la Carta de Derechos	
1 consultor x 8 días x US\$360	2,880.00
VIII.19 Publicación de Carta de Derechos para cada institución	
6000 brochures x US\$3 cada uno	18,000.00

VII.20 Disponibilidad pública de los servicios de telefonía modernizados	
VII.21 Disponibilidad pública de los servicios en línea modernizados	
VII.22 Reunión con organizaciones sociedad civil (35p x US\$8 coffee break)	280.00
VII.23 Elaboración de los formatos y buzones físicos, telefónicos y en línea de quejas y sugerencias u opiniones	
VII.24 Establecimiento de los medios, procedimientos y flujo para la canalización y respuesta eficiente de quejas y sugerencias u opiniones.	
1 consultor supervisor x 5 días x US\$360	1,800.00
VII.25 Socialización del mecanismo de quejas y sugerencias u opiniones y de su importancia para el mejoramiento de servicios y la satisfacción de usuarios	
VII.26 Realización de la prueba de eficiencia de los medios de acceso, canalización y respuesta a quejas y sugerencias de acuerdo a indicadores (presenciales, telefónicos, electrónicos)	
VII.27 Informe de la prueba de eficiencia de acceso, canalización y respuesta a quejas, sugerencias y opiniones	
VII.28 Aplicación de las recomendaciones del informe de la prueba de de eficiencia de acceso, canalización y respuesta a quejas, sugerencias y opiniones	
1 consultor supervisor x 6 días x US\$360	2,160.00
VII.29 Disponibilidad pública de acceso a buzones de quejas, sugerencias y opiniones.	
VII.30 Reuniones con organizaciones de la sociedad civil (35p x US\$8 coffee break)	280.00
1 coordinador x 7 días x US\$360	2,520.00
VIII. MONITOREO	
VIII.1 Integración del equipo mixto de monitoreo	
VIII.2 Formulación del cuadro de indicadores de calidad, eficiencia, accesibilidad y satisfacción en relación a los ejes del piloto (información y atención ciudadana, simplificación de trámites, capacitación, monitoreo)	
VIII.3 Formulación y socialización de la metodología de monitoreo de estándares e indicadores y de los instrumentos y formatos de medición	
VIII.4 Realización de sondeos / Grupos Focales con usuarios acerca de la simplificación de trámites	
VIII.5 Primer informe de monitoreo, con las recomendaciones para el mejoramiento de los sistemas y /o procesos de simplificación de trámites	
VIII.6 Taller y aplicación de las recomendaciones del primer informe de monitoreo, de simplificación de trámites (35p x US\$8 coffee break)	280.00
VIII.7 Reunión con organizaciones de la sociedad civil (35p x US\$8 coffee break)	280.00
VIII.8 Realización de sondeos / Grupos Focales con usuarios acerca de la calidad, información y satisfacción de usuarios	
VIII.9 Segundo informe de monitoreo, con las recomendaciones para el mejoramiento de la calidad, información y satisfacción de usuarios	

VIII.10 Taller y aplicación de las recomendaciones del segundo informe de monitoreo, de calidad, información y satisfacción de usuarios	
VIII.11 Reunión con organizaciones de la sociedad civil (35p x US\$8 coffee break)	280.00
2 consultores x15 días x US\$360	10,800.00
1 coordinador x 4 días x US\$360	1,440.00
IX. INFORME FINAL	
1 coordinador formulador x 4 días x US\$360	1,440.00
TOTAL	219,120.00

2.3 Cronograma de actividades

PILOTO MODELO DE SERVICIOS PÚBLICOS												
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN DE SERVICIOS												
Resultado esperado: Modelo y proceso de modernización de servicios escogidos socializado por el equipo líder entre los recursos humanos directamente involucrados y el personal de la institución.												
1.1 Selección de servicios a modernizar												
1.2 Firma de compromisos institucionales para la sostenibilidad												
1.3 Organización de equipos de trabajo mixtos (Proreforma+institucion) para dirección proceso de modernización de servicios												
1.4 Visión del modelo y socialización del proceso de cambios para el personal de la institución												
1.5 Selección de los recursos humanos a entrenar para modernización de servicios elegidos												
II. REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS												
Resultado esperado: Estudios de base para la modernización de los servicios realizados												
1.1 Realización del diagnóstico de accesibilidad, prácticas de atención y organización espacial de la atención a usuarios												
1.2 Realización del inventario de trámites y realización del diagnóstico propositivo de los procesos de tramitación (a nivel físico, de telefonía												

e Internet) y de la calidad y satisfacción de los usuarios																					
1.3 Realización del diagnóstico propositivo de la situación actual de la infraestructura tecnológica y sistemas informáticos.																					
1.4 Taller de socialización de los diagnósticos																					
III. INSTALACIÓN DE OFICINAS DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA																					
Resultado esperado: Oficinas de información y atención ciudadana (OIAC) instaladas																					
III.1 Taller de objetivos, diseño institucional y definición de requerimientos para la instalación de las OIAC																					
III.2 Documento de objetivos, diseño institucional y definición de los requerimientos para la instalación de las OIAC																					
III.3 Propuesta de rediseño del espacio de atención de usuarios a partir de los requerimientos definidos																					
III.4 Instalación o readecuación física de las OIAC																					
III.5 Prueba de eficiencia y eficacia del servicio presencial de las OIAC																					
III.6 Elaboración informe de prueba de las OIAC																					
III.7 Aplicación recomendaciones prueba de eficiencia y eficacia																					
III.8 Firma de compromisos de seguimiento con organizaciones de la sociedad civil, especificando modalidades y periodicidad del seguimiento																					
III.9 Inicio de actividades de las OIAC																					
III.10 Instalación y funcionamiento de ventanillas únicas																					

III.11	Manuales de procesos y procedimientos de trabajo.																		
III.12	Elaboración de perfiles para concursos de recursos humanos en servicios modernizados.																		
III.13	Organización de concursos para contratación de recursos humanos asociados a eficientización de procesos																		
V.14	Contratación y/o reubicación de recursos humanos por concurso																		
V.15	Plan de evaluación del desempeño y desarrollo de competencias de los recursos humanos																		
V.16	Informe de instalación de las OIAC																		
IV. CAPACITACIÓN																			
Resultado esperado: Recursos Humanos involucrados en los servicios escogidos entrenado en visión, métodos y herramientas de modernización de los servicios públicos																			
IV.1	Diseño curricular.																		
IV.2.	Selección de participantes																		
IV.3	Módulo 1: Relaciones entre servicios y ciudadanía y cultura de atención ciudadana.																		
IV.4	Módulo 2 : Estrategias de calidad y métodos y procesos de trabajo																		
IV.5	Módulo 3 : Gestión de la información y uso de herramientas informáticas																		
IV.6	Módulo 4 Desarrollo de competencias y monitoreo del desempeño.																		
IV.7	Módulo 5 Monitoreo y Evaluación de servicios públicos																		
IV.8	Informe de implementación de los módulos de capacitación																		
IV.9	Reunión con organizaciones de la sociedad civil																		

V. SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES													
Resultado esperado: Número y tiempo de los trámites reducidos a partir de la efficientización de procesos e innovación de sistemas.													
V.1 Elaboración del Plan de estandarización, normativización y racionalización de trámites		■	■										
V.2 Elaboración del Plan de instalación de tecnologías y herramientas para efficientizar actividades, incluyendo banco de datos y sistemas, en correspondencia con el plan de estandarización.		■	■										
V.3 Elaboración de formatos de información de la base de datos según prioridades de Planes V.1 y V.2		■	■										
V.4 Establecimiento de enlaces entre diversos departamentos para información, inicio y entrega de resultados de tramitación.		■	■										
V.5 Establecimiento de mecanismo de actualización de la información interna y hacia los usuarios en la base de datos		■	■										
V.6 Instalación o reorganización de la Base de Datos y de los sistemas de efficientización				■	■								
V.7 Prueba de eficiencia y mecanismo de actualización de la base de datos y prueba de eficiencia de los sistemas instalados para la simplificación de datos.					■	■							
V. 8 Informe de prueba de la base de datos y de los sistemas y de simplificación de trámites.					■	■							
V.9 Aplicación de las recomendaciones del informe de prueba						■							
V.10 Organización de ventanillas únicas							■						

información y tramitación																			
VII.1 Revisión de la información priorizada para acceso público																			
VII.2 Elaboración de formatos de acceso a información y tramitación vía telefonía e Internet																			
VII.3 Revisión-Consolidación de los enlaces entre diversos departamentos para acceso a información e inicio y entrega de resultados de tramitación.																			
VII.4 (Re) Diseño de la pagina web para facilitar acceso público																			
VII.5 (Re) Diseño de la telefonía para facilitar acceso público																			
VII.6 Instalación de nuevas formas de acceso a servicios en línea																			
VII.7 Actualización de información para acceso público																			
VII.8 Test o prueba de acceso a información vía telefónica.																			
VII.9 Test o prueba de acceso a servicios en línea																			
VII.10 Test o prueba de acceso presencial a información y trámites																			
VII.11 Informe propositivo de tests o pruebas de base de datos, acceso a servicios vía telefónica y de acceso a servicios en línea																			
VII.12 Aplicación de recomendaciones de mejoramiento del acceso a la información y los servicios basada en informe de tests																			
VII.13 Elaboración y Publicación de la guías de servicios																			

VIII.4 Realización de sondeos / Grupos Focales con usuarios acerca de la simplificación de trámites						■	■												
VIII.5 Primer informe de monitoreo, con las recomendaciones para el mejoramiento de los sistemas y/o procesos de simplificación de trámites										■									
VIII.6 Taller y aplicación de las recomendaciones del primer informe de monitoreo de simplificación de trámites											■								
VIII.7 Reunión con organizaciones soc. civil												■							
VIII.8 Realización de sondeos/grupos focales con usuarios acerca de la calidad, información y satisfacción de usuarios												■	■						
VIII.9 Segundo informe de monitoreo, con las recomendaciones para el mejoramiento de la calidad, información y satisfacción de usuarios																			■
VIII.10 Taller y aplicación de las recomendaciones del segundo informe de monitoreo.																			■
VIII.11 Reunión con organizaciones sociedad civil																			■
IX. Formulación informe final																			■

3. TERMINOS DE REFERENCIA PARA CONTRATACIÓN DE LAS TAREAS DE DESARROLLO DE LAS MEJORAS

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Consultor Especialista en Mejoramiento de Servicios Públicos

C2-A6-04

1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA.

1. El Gobierno de la RD y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suscribieron el contrato de préstamo Nro. 1176 / OC-DR para el financiamiento parcial del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo (Pro-Reforma) que se está ejecutando a través del Secretariado Técnico de la Presidencia (STP).
2. A fin de efectuar el seguimiento a la ejecución de las acciones e inversiones correspondientes, el STP ha creado la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) para funcionar, bajo su dependencia directa, como la instancia técnico/gerencial que tendrá la responsabilidad de la ejecución diaria del Programa, así como el personal de apoyo administrativo y logístico necesario al desempeño de sus funciones.
3. Por otra parte, para la ejecución de las tareas administrativas y técnicas del Programa, el Gobierno de la RD contrató a una Empresa Especializada (EE) que entre otras tareas, llevará la iniciativa procesal de la adquisición de bienes y servicios previstos en el Programa.
4. El propósito del Pro-Reforma es desarrollar una capacidad institucional permanente y suficiente, en el ámbito de la administración pública central (AP), que apoye al gobierno a controlar las macro variables, desarrollar una política distributiva equitativa y mejorar la eficiencia en la focalización del gasto social.
5. Uno de los componentes del PRO-REFORMA, es el “Mejoramiento de la capacidad de respuesta del sistema de administración pública a las demandas sociales”, que tiene como propósito generar una capacidad institucional adecuada que permita manejar de manera eficaz y eficiente los temas de gestión social y planificación gubernamental, poniendo al ciudadano como centro de esa gestión, en un contexto de continuo cambio.
6. Dentro de este componente se prevé la actividad “2.6 Desarrollo de un nuevo modelo de Provisión de Servicios Públicos” cuyo objetivo es introducir atributos de calidad en el diseño de los mismos y mejores prácticas en su operación. La fase de definiciones conceptuales y diagnósticos ha concluido, siendo pues necesario comenzar con la etapa de implementación de mejoras.
7. En los estudios efectuados¹⁸ surge una falta de visión hacia los “clientes” en el diseño de los servicios públicos, siendo pues necesario diseñar

¹⁸ Ver Estudios realizados por Pro-Reforma. Informes del contrato de consultoría C2-A6-01. Isis Duarte

herramientas organizacionales que posibiliten incorporar a la demanda en la prestación

8. En este sentido se ha recomendado el desarrollo de las Unidades de Atención al Usuario como departamentos que deberán proporcionar los análisis y propuestas de mejoras continuas a los servicios prestados en la Policía Nacional, Procuraduría General de la República, Secretaría de Estado Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores.
9. Por lo tanto se hace necesario generar los instrumentos organizacionales referidos a: la estructura, puestos de trabajo, perfiles y manuales de procesos para la efectiva implementación de las Unidades de Atención a los Usuarios en las dependencias mencionadas.
10. Para la generación de estos productos se necesita contratar a un consultor local que desarrolle los equipos de mejoramientos internos y coordine la implementación de la Unidades de Atención a los Usuarios.
11. Por esta razón el Pro-Reforma requiere contratar servicios de consultoría con las especialidades requeridas que permita implementar las actividades descritas en el presente documento.

2. OBJETIVO GENERAL.

El objetivo de la presente contratación consiste en incorporar un Consultor con experiencia en mejoramiento de servicios para coordinar los componentes del Plan de Implementación del Nuevo Modelo de Servicios Públicos asegurando el cumplimiento de los resultados esperados.

3. COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS.

Esta consultoría se encargará de la coordinación técnica de los siguientes componentes del Plan de Implementación:

COMPONENTE I: Información y Atención Ciudadana

COMPONENTE II: Simplificación de Trámites

COMPONENTE III: Capacitación

COMPONENTE IV: Excelencia en el servicio

COMPONENTE V: Monitoreo

Los resultados esperados de la coordinación y ejecución del Plan de Implementación son los siguientes:

Resultado esperado 1: Modelo y proceso de modernización de servicios escogidos socializado por el equipo líder entre los recursos humanos directamente involucrados y el personal de la institución.

Resultado esperado 2: Estudios de base para la modernización de los servicios, realizados.

Resultado 3: Oficinas de información y atención ciudadana (OIAC) instaladas

Resultado esperado 4: Recursos Humanos involucrados en los servicios escogidos entrenados en visión, métodos y herramientas de modernización de los servicios públicos

Resultado esperado 5: Número y tiempo de los trámites reducidos a partir de la eficientización de procesos e innovación de sistemas.

Resultado esperado 6: Oferta de servicios cumpliendo con los estándares de calidad establecidos

Resultado esperado 7: Ciudadanía usuaria recibiendo mejores y más eficientes Servicios través de nuevos mecanismos y modalidades presenciales, telefónicas y electrónicas de información, tramitación y opinión

Resultado esperado 8: Capacidades, instrumentos y experiencias de seguimiento instaladas para sostenibilidad del mejoramiento de los servicios

4. PERFIL REQUERIDO DEL CONSULTOR

Tipo de Consultoría: Consultoría nacional de locación de servicios.

Duración:

Lugar de Trabajo: Santo Domingo, San Francisco de Macorís y Santiago de los Caballeros.

Calificación:

Profesional, Licenciatura o especialización en Gestión Pública, Administración de Empresas, Sociólogo o equivalente con 7 años de ejercicio profesional,

- a) Con experiencia¹⁹ en procesos de mejoramiento de servicios en entidades privadas o públicas.
- b) Con experiencia en liderazgo de equipos.
- c) Con experiencia en coordinación de proyectos.

¹⁹ Se entiende por “experiencia” la práctica prolongada en una especialidad que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

1. ACTIVIDADES.

1. Coordinar y consensuar sus actividades con el Gerente del Componente II. En particular, deberá asistir al Gerente del Componente para que las actividades de su especialidad previstas en el Plan de Operaciones sean ejecutadas de acuerdo al Plan Operativo del Programa, y que los resultados y productos obtenidos sean los previstos en dicho Plan.
2. Organizar y coordinar los equipos que llevarán a cabo el Plan de Implementación del Nuevo Modelo de Servicios Públicos y actividades que se están desarrollando a través de diversas consultorías para el mejoramiento de servicios públicos.²⁰
3. Diseñar las reuniones que se realicen con funcionarios y personal técnico de los organismos estatales a involucrar de la Administración Central del Poder Ejecutivo para obtener las informaciones necesarias para el cumplimiento de sus actividades. Además deberá involucrar a los actores a fin de divulgar y acordar las soluciones institucionales, facilitando de esta manera las implementaciones.
4. Fortalecer la sostenibilidad e institucionalidad de las soluciones técnicas a través del desarrollo del equipo de mejoramiento a formar dentro de cada Institución.
5. Asistir al Gerente de Componente y a las autoridades institucionales en el diseño de los ambientes necesarios para la gestión del cambio.
6. Desarrollar sus tareas dentro del marco institucional y físico del Programa Pro-Reforma. La coordinación y supervisión de sus actividades será realizada por el Gerente del Componente II.

2. PRODUCTOS

Los productos a coordinar y entregar, según los plazos señalados al pie de cada producto, son los siguientes:

1. Documento de objetivos, diseño institucional y definición de los requerimientos para la instalación de las OIAC:

Este documento contendrá elementos tales como definición de imagen de las OIAC, principios para la organización física del espacio, lineamientos para los recursos humanos que participarán en el proceso de mejoramiento, tipos de información a ser contenida en

²⁰ En especial a la referida a la reingeniería de procesos y automatización de los servicios públicos. Consultoría C2-A6-02

Base de Datos, lineamientos del proceso de actualización y acceso a base de datos, fuentes de información para contenidos actualizados, relaciones interdepartamentales claves para generar, organizar, tramitar y entregar información y documentación, elementos claves para el diseño de los servicios en Internet, lineamientos para la interrelación entre los bancos de datos, la telefonía y el internet.

Plazo de entrega: A los 30 días de iniciada la ejecución del Plan de Implementación del Nuevo Modelo de Servicios Públicos.

2. Elaboración de los perfiles para la organización de concursos y la contratación de los recursos humanos en los servicios modernizados, vinculándolos a las funciones a ser ejercidas y a descripciones de puestos existentes, modificadas o a ser establecidas en este documento.

Plazo de entrega: A los 30 días del inicio

3. Diseño curricular de los módulos de capacitación

Este documento definirá los principios y contenidos del programa de capacitación en los ejes de información y atención ciudadana, simplificación de trámites, estrategias de calidad, monitoreo de servicios públicos, de acuerdo con los objetivos establecidos en el documento Nuevo Modelo de Servicios Públicos. El programa de capacitación deberá preparar a los participantes en el liderazgo y ejecución de la modernización de servicios para lograr los resultados esperados señalados más arriba.

Plazo de entrega: A los 30 días del inicio

4. Plan de evaluación del desempeño y desarrollo de competencias de los recursos humanos. Este Plan debe estar diseñado para dar sostenibilidad al mejoramiento continuo de los servicios modernizados asegurando los valores, visiones, conocimientos, habilidades y manejo de instrumentos para el ejercicio eficaz y eficiente de la provisión de servicios.

Plazo de entrega: A los 60 días del inicio

5. Diagnósticos señalados en el punto II del calendario de ejecución del Plan de Implementación:
 - a) Diagnóstico de accesibilidad, prácticas de atención y organización espacial de la atención a usuarios.
 - b) Inventario de trámites y realización del diagnóstico propositivo de los procesos de tramitación (a nivel físico, de telefonía e internet) y de la calidad y satisfacción de los usuarios.
 - c) Diagnóstico propositivo de la situación actual de la infraestructura tecnológica y sistemas informáticos.

Plazo: A los 90 días del inicio.

6. Propuesta de rediseño del espacio de atención de usuarios a partir de los planteamientos del Nuevo Modelo de Servicios Públicos y de los requerimientos definidos en el Producto 1 de estos términos de referencia, según el objetivo de optimizar el acceso acercando el servicio a la ciudadanía, disminuyendo el tiempo, esfuerzo y costos para la obtención del servicio y facilitando la interrelación entre proveedores y destinatarios del servicio según criterios de atención al usuario.

Plazo: A los 90 días del inicio.

7. Documento de estrategia de calidad, conteniendo el análisis de objetivos, definición de productos y cuadro de estándares e indicadores en coordinación con otros ejes (simplificación de trámites, monitoreo), Instalación de estándares de calidad de manera articulada a los de simplificación de trámites.

Plazo de entrega: A los 60 días del inicio

8. Manuales de procesos y procedimientos de trabajo, en las diversas áreas del proceso de mejoramiento de los servicios: información y atención ciudadana, simplificación de trámites, excelencia en el servicio y monitoreo. Los procesos y procedimientos deben estar diseñados para asegurar que los productos logren los resultados esperados señalados anteriormente.

Plazo: A los 90 días del inicio.

9. Plan de estandarización, normativización y racionalización de trámites, según el objetivo de incrementar eficiencia reduciendo el número de pasos y el tiempo de procesamiento de los trámites requeridos desde la solicitud hasta el producto final o resolución del servicio público. Este documento debe tomar en cuenta todos los aspectos señalados en el Nuevo Modelo de Servicios Públicos, para asegurar el resultado esperado 5 señalado más arriba, incluyendo aspectos tales como:

- Mejoramiento de la estructura organizativa para facilitar flujo de procesos: Organigrama y diagrama de flujos renovados.
- Reintegración y reducción de normas, pasos y procedimientos.
- Eliminación de actividades excedentes y de duplicaciones.
- Instalación de Tecnologías y herramientas para efficientizar actividades.
- Recursos Humanos más competentes: Definición perfiles, incremento selección por concursos e introducción de evaluación del desempeño.

- Redefinición de estándares: Tiempo, costo, calidad de los productos, satisfacción de usuarios.
- Elaboración de Manual de Procedimientos.
- Establecimiento de control en aplicación de estándares: Evaluación periódica.
- Eliminación de requerimientos excedentes (Ej.: En documentación, número de visitas presenciales, número de formularios..)
- Reducción de plazos de tramitación y resolución.

Plazo de entrega: A los 90 días del inicio.

10. Plan de instalación de tecnologías y herramientas para eficientizar actividades, incluyendo banco de datos y sistemas, en correspondencia con el plan de estandarización y asegurando la instalación de toda la infraestructura y herramientas informáticas para la interconectividad, la simplificación de trámites y los servicios electrónicos propuestos.

Plazo: A los 90 días del inicio.

11. Informe de instalación de las OIAC, conteniendo la prueba de eficiencia y eficacia del servicio presencial de las OIAC en base al diseño institucional y la organización del espacio y accesibilidad previamente elaborados.

Plazo: A los 120 días del inicio.

12. Informe de implementación de los módulos de capacitación

Plazo: A los 120 días del inicio.

a. Informe de Excelencia en el Servicio, incluyendo la instalación de estándares de calidad de manera articulada a los de simplificación de trámites, la prueba de resultados, procesos y sistemas para garantía de calidad y la hoja de compromisos institucionales.

Plazo de entrega: A los 180 días del inicio.

14. Primer informe de monitoreo, a partir de sondeos, grupos focales u otras técnicas de investigación, con el análisis y las recomendaciones para el mejoramiento de los sistemas y/o procesos de simplificación de trámites.

Plazo de entrega: A los 180 días del inicio.

15. Informe de Simplificación de Trámites, incluyendo la prueba de eficiencia de los sistemas y banco de datos , los logros en la reducción del número y tiempo de los trámites y de la organización de ventanillas únicas en las instituciones que así lo hayan decidido.

Plazo de entrega: A los 210 días del inicio.

16. Guías de Servicios, conteniendo el listado de servicios ofrecidos por cada institución participante y las orientaciones acerca de las modalidades, requisitos y características de la tramitación y provisión de cada servicio.

Plazo:de entrega; A los 210 días del inicio.

17. Cartas de Derechos, incluyendo la metodología de elaboración e indicando los compromisos institucionales de tiempo, costo, número de trámites, cortesía, calidad, integridad y otros aspectos fundamentales de la provisión de los servicios en cada institución.

Plazo de entrega: A los 240 días del inicio.

18 Informe de Información y Atención Ciudadana, conteniendo las pruebas de eficacia de las bases de datos para mejorar la accesibilidad, así como del acceso a servicios vía telefónica y en línea , las pruebas de cumplimiento con las Cartas de Derechos, y las pruebas de eficiencia de los medios de acceso, canalización y respuesta a quejas y sugerencias.

Plazo: A los 11 meses (330 días) del inicio.

19. Segundo informe de monitoreo, a partir de sondeos, grupos focales u otras técnicas de investigación, con el análisis y las recomendaciones para el mejoramiento de la calidad, la información y la satisfacción de usuarios a partir del seguimiento a los indicadores establecidos.

Plazo: A los 11 meses (330 días)

20. Informe Final, incluyendo una síntesis de los principales logros y lecciones aprendidas del proceso y una comparación entre los resultados esperados y los resultados logrados en el mejoramiento de los servicios, así como los elementos básicos para asegurar el mejoramiento continuo.

Plazo: A los doce meses (360 días) del inicio.

TERMINOS DE REFERENCIA
COMPONENTE 2

Consultor Especialista en
diseño de espacios físicos de atención al cliente
“DESARROLLO DE UN NUEVO MODELO DE PROVISION DE SERVICIOS
PUBLICOS”

REF: C2-A6-03

1. Marco General de Referencia

- a. El Gobierno de la RD y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suscribieron el contrato de préstamo Nro. 1176 / OC-DR para el financiamiento parcial del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo (Pro-Reforma) que se está ejecutando a través del Secretariado Técnico de la Presidencia (STP).
- b. A fin de efectuar el seguimiento a la ejecución de las acciones e inversiones correspondientes, el STP ha creado la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) para funcionar, bajo su dependencia directa, como la instancia técnico/gerencial que tendrá la responsabilidad de la ejecución diaria del Programa, así como el personal de apoyo administrativo y logístico necesario al desempeño de sus funciones.
- c. Por otra parte, para la ejecución de las tareas administrativas y técnicas del Programa, el Gobierno de la RD contrató a una Empresa Especializada (EE) que entre otras tareas, llevará la iniciativa procesal de la adquisición de bienes y servicios previstos en el Programa.
- d. El propósito del Pro-Reforma es desarrollar una capacidad institucional permanente y suficiente, en el ámbito de la administración pública central (AP), que apoye al gobierno a controlar las macro variables, desarrollar una política distributiva equitativa y mejorar la eficiencia en la focalización del gasto social.
- e. Uno de los componentes del PRO-REFORMA, es el “Mejoramiento de la capacidad de respuesta del sistema de administración pública a las demandas sociales”, que tiene como propósito generar una capacidad institucional adecuada que permita manejar de manera eficaz y eficiente los temas de gestión social y planificación gubernamental, poniendo al ciudadano como centro de esa gestión, en un contexto de continuo cambio.
- f. Dentro de este componente se prevé la actividad “2.6 Desarrollo de un nuevo modelo de Provisión de Servicios Públicos” cuyo objetivo es introducir atributos de calidad en el diseño de los mismos, y mejores prácticas en su operación. La fase de definiciones conceptuales y diagnósticos ha concluido, siendo pues necesario comenzar con la etapa de implementación de mejoras.
- g. En este sentido se ha decidido comenzar con los trabajos en la Policía Nacional, la Procuraduría General de la República y la Secretaría de

Estado de Relaciones Exteriores.. Uno de los problemas centrales detectados en la fase de investigación ha sido los inconvenientes de accesibilidad traducidos en espacios inadecuados de atención, falta de información y excesiva centralización en la prestación de los servicios públicos en la ciudad de Santo Domingo.

- h. Por lo tanto se ha diseñado esta actividad de mejoras de los espacios de atención en las tres instituciones y en tres zonas geográficas: el Distrito Nacional y las ciudades de de Santiago de los Caballeros y San Francisco de Macorís.
- i. Esta consultoría por lo tanto deberá diseñar los espacios físicos de atención y circulación de los usuarios; identificar los mobiliarios, la disposición de información en la planta y el equipamiento adecuado para “el espectro de oportunidades, espacios y relaciones que facilitan la interacción entre una diversidad de usuarios y usuarias y los servicios”²¹.
- j. Por esta razón el Pro-Reforma requiere contratar servicios de consultoría con las especialidades mencionadas en el apartado anterior.

2. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la presente contratación consiste en incorporar un consultor que asista a las autoridades institucionales, en el diseño e implementación de las reformas de los espacios y planta física, mobiliario, murales y señalizaciones para el mejoramiento de la accesibilidad en la prestación física del servicio.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Asistir a las autoridades Institucionales a la identificación de las mejoras con sus presupuestos y cronogramas de ejecución en las siguientes instituciones y lugares:

Policía Nacional: Distrito Nacional, Santiago de los Caballeros y San Francisco de Macorís.

Procuraduría General de la República: Distrito Nacional, Santiago de los Caballeros y San Francisco de Macorís.

Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores: Distrito Nacional.

2. Proveer de los términos de referencia y los procedimientos de selección que posibiliten la contratación de las mejoras y servicios identificados.

4. Productos Esperados.

Informe 1: Este informe incluirá el diseño de las reformas de los espacios y planta física, la identificación del equipamiento (mobiliario, murales, señalizaciones) y cualquier otro requerimiento necesario que

²¹ Informe 5 del contrato de Consultoría de Isis Duarte, contrato C2-A6-01. Definición de accesibilidad a los fines de los trabajos requeridos

permita optimizar la accesibilidad física de los usuarios a los servicios públicos en el ámbito de la Policía Nacional en el Distrito Nacional, Santiago de los Caballeros y San Francisco de Macorís.

El informe deberá contener por cada uno de los lugares geográficos especificados: a) Los planos de las mejoras propuestas a fin de facilitar su implementación, b) la estructura de costo por los diferentes rubros identificados, c) las especificaciones de calidad y cantidad de los bienes y servicios a contratar en formato de término de referencia, d) los procesos de selección de las contratantes, especificando los antecedentes técnicos a requerir y e) el cronograma de ejecución y desembolso de fondos.

Las propuestas deberán acordarse con las autoridades institucionales.

Plazo de entrega: 45 días a contar desde la firma del contrato.

Informe 2: Este informe incluirá el diseño de las reformas de espacios físicos y planta física, la identificación del equipamiento (mobiliario, murales, señalizaciones) y cualquier otro requerimiento necesario que permita optimizar la accesibilidad física de los usuarios a los servicios públicos en el ámbito de la Procuraduría General de la República en las ciudades de Santiago de los Caballeros y San Francisco de Macorís

El informe deberá contener por cada uno de los lugares geográficos especificados: a) Los planos de las mejoras propuestas a fin de facilitar su implementación, b) la estructura de costo por los diferentes rubros identificados, c) las especificaciones de calidad y cantidad de los bienes y servicios a contratar en formato de término de referencia, d) los procesos de selección de las contratantes, especificando los antecedentes técnicos a requerir y e) el cronograma de ejecución y desembolso de fondos.

Las propuestas deberán acordarse con las autoridades institucionales.

Plazo de entrega: 75 días a contar desde la firma del contrato.

Informe 3: Este informe incluirá el diseño de las reformas de espacios físicos y planta física, la identificación del equipamiento (mobiliario, murales, señalizaciones) y cualquier otro requerimiento necesario que permita optimizar la accesibilidad física de los usuarios a los servicios públicos en el ámbito de la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores en el distrito Nacional.

El informe deberá contener: a) Los planos de las mejoras propuestas a fin de facilitar su implementación, b) la estructura de costo por los diferentes rubros identificados, c) las especificaciones de calidad y cantidad de los bienes y servicios a contratar en formato de término de referencia, d) los procesos de selección de las contratantes, especificando los

antecedentes técnicos a requerir y e) el cronograma de ejecución y desembolso de fondos.

Las propuestas deberán acordarse con las autoridades institucionales.

Plazo de entrega: 105 días a contar desde la firma del contrato.

5. Perfil requerido del Especialista:

- a. Arquitecto o Ingeniero Civil con 7 años de ejercicio profesional;
- b. Dominicano o ciudadano de un país miembro del BID;
- c. Grado mínimo de licenciatura o afín, con un post grado deseable;
- d. Experiencia²² mínima de cinco años en diseño y organización de espacios y planta física utilizados para la atención a clientes y usuarios.

6. Actividades

- a. Coordinar y consensuar las actividades de su especialidad con la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) del PRO-REFORMA. En particular, deberá procurar que las actividades de su especialidad previstas en el Proyecto sean ejecutadas de acuerdo al Plan de Trabajo acordado por la UEP y que los resultados y productos obtenidos sean los previstos en el referido plan. En general, deberá monitorear todas las tareas para que los productos previstos en el Plan de Trabajo sean obtenidos en tiempo y forma.
- b. Deberá involucrarse conceptualmente en los desarrollos realizados para las mejoras de los servicios públicos.
- c. Deberá gestionar y realizar reuniones con funcionarios de los organismos estatales, para facilitarse la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades; y divulgar y acordar las soluciones institucionales necesarias para el mejoramiento de los servicios analizados.
- d. El consultor desarrollará sus tareas dentro del marco institucional y físico del Programa Pro-Reforma. La coordinación y supervisión de sus actividades será realizada por el Gerente del Componente II. Los informes del consultor deberán ser aprobados por la UEP, en coordinación con las autoridades beneficiarias.

²² Se entiende por experiencia la práctica prolongada en una especialidad que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

7. Criterio de Éxito

Haber concluido satisfactoriamente el diseño e implementación de las reformas de los espacios y planta física, mobiliario, murales, y señalizaciones, para el mejoramiento de la accesibilidad en la prestación física del servicio en las instituciones y lugares identificados en estos términos de referencia.

8. Plazo y forma de pago

- a. La presente contratación es una locación de obra. El producto deberá ser entregado a la UEP en un plazo máximo de 105 días calendarios.
- b. Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente esquema:
 - b.1. El 30% (treinta por ciento) contra la aprobación del Producto 1
 - b.2. El 30% (treinta por ciento) contra la aprobación del Producto 2;
 - b.3. El 30% (treinta por ciento) contra la aprobación del Producto 3;
 - b.4. Un pago final del 10% (diez por ciento) contra la aprobación definitiva de la UEP y el BID del Informe Final, de la totalidad de la documentación presentada y productos entregados.
- c. El monto final a contratar surgirá de las consideraciones que resulten de la etapa de negociación con el Consultor.