

Revisión OCDE sobre la Prestación  
de Servicios Públicos

# República Dominicana

Mejores Servicios para  
un Crecimiento Inclusivo

2016

DOCUMENTO PARA DISCUSIÓN



BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

For further information:

@OECDgov

[www.oecd.org/gov](http://www.oecd.org/gov)



BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

### ¿QUÉ SON LAS REVISIONES OCDE SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS?

El acceso equitativo a los servicios públicos eficaces – como la salud, la educación, el transporte, el registro de nuevos negocios o los programas de formación para el empleo – ofrece a los ciudadanos un medio para conectarse a las redes sociales y económicas y por tanto, acceder a oportunidades para mejorar sus estándares de vida.

Los gobiernos de la mayoría de países OCDE trabajan constantemente para innovar en la producción y entrega de servicios públicos, mejorando la eficiencia en la entrega y la efectividad en el diseño, y promoviendo la colaboración con la ciudadanía. Estos esfuerzos son esenciales para satisfacer las crecientes expectativas de calidad así como lograr el acceso a los servicios de todos los ciudadanos – independientemente de sus niveles de ingreso, ubicación y otros factores sociales y económicos. Además, la satisfacción con los servicios públicos importa para construir y mantener confianza en el gobierno nacional, regional y local.

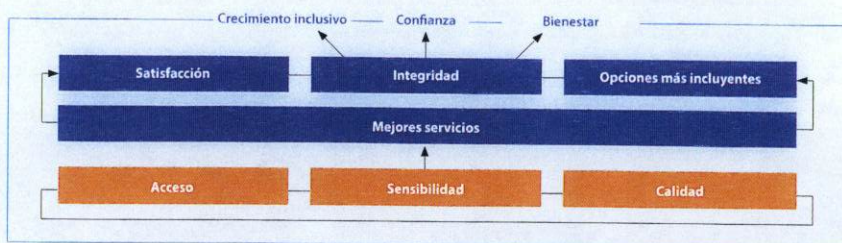
La mejora del acceso, la calidad y la capacidad de respuesta ofrecen puntos de entrada concretos para la mejora continua e innovación en la prestación de servicios.

- La mejora en el acceso a los servicios implica la reducción (hasta lograr la eliminación) de barreras económicas, geográficas y de información que impiden que ciertos grupos de la población tengan acceso a los servicios.
- La capacidad de respuesta de los servicios viene dada por el grado en que los servicios responden a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, toman en cuenta para su mejora continua la experiencia de los usuarios, y están adaptados a las necesidades de diferentes grupos de usuarios.

Los servicios de alta calidad son necesarios para proporcionar los resultados esperados, de una forma consistente independientemente de las características de los usuarios y su unicación, en un contexto de protección y seguridad.

Las Revisiones OCDE sobre la Prestación de Servicios Públicos ofrecen la oportunidad de aplicar los conceptos y herramientas de gobernanza pública a un nivel operativo y con implicaciones inmediatas en la relación gobierno-ciudadano.

- Los aspectos cubiertos incluyen no sólo los relacionados con la competencia del gobierno, en cuanto a la calidad, la puntualidad o la eficacia de los servicios públicos, sino también los relacionados con los principios que rigen la prestación de servicios.
- Cada vez más, dimensiones como el compromiso con los usuarios, la prestación de servicios personalizados, o la innovación en el diseño y entrega de servicios, contribuyen a reducir la brecha entre las expectativas y el desempeño de la actividad pública.
- Además, el foco está en apoyar la inevitable transformación de la relación gobierno-ciudadano, buscando apoyar (i) la mejor alineación de los servicios con las necesidades y expectativas de los ciudadanos, (ii) el rediseño de los servicios basados en la experiencia del usuario; (iii) la mejora del seguimiento y la evaluación del rendimiento basados en experiencia del usuario y (iv) las asociaciones para la creación de valor conjunta (por ejemplo, la coproducción en el ámbito de la salud, la educación o el transporte).
- Estos enfoques ofrecen oportunidades para maximizar el acceso, cobertura y calidad de los servicios públicos a la vez que fortalecen a los beneficiarios y las comunidades.
- La atención al marco de gobernanza que guía la prestación de servicios, desde la planificación, a la coordinación y evaluación de resultados, permite la identificación de recomendaciones específicas y altamente operativas.
- La inclusión de buenas prácticas desde un punto de vista multidisciplinar, incluyendo el gobierno digital, la innovación o la simplificación administrativa, permite una visión comprensiva, a la vez que integrada, de palancas de política pública específicas y sus posibilidades de optimización.



## Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial de la OCDE – áreas de trabajo

La Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial de la OCDE ayuda a los países a implementar políticas públicas estratégicas, basadas en evidencia e innovadoras con el objeto de fortalecer la gobernanza pública y de mejorar la confianza ciudadana en el gobierno. Las áreas de trabajo abordadas en el Estudio de Gobernanza Pública de la República Dominicana se construyen en el trabajo diario de la Dirección. Este trabajo incluye realizar un análisis de las políticas públicas y revisiones de pares, comités y grupos de trabajo de políticas públicas y desarrollando recomendaciones, instrumentos y principios.

### ÁREAS DE TRABAJO SELECCIONADAS DE GOV

#### Centro de gobierno

Al alejarse del rol tradicional de servir al ejecutivo desde una perspectiva administrativa, los centros de gobierno están ahora desempeñando un rol más activo en el desarrollo de las políticas públicas. El trabajo de la OCDE en los centros de gobierno explora cómo los gobiernos pueden adaptar las instituciones en el Centro con el objeto de desempeñar este rol ampliado y con una visión dirigida hacia afuera. Como parte de su trabajo sobre centros de gobierno, la OCDE congrega a la Red de Altos Funcionarios de Centros de Gobierno la cual realiza reuniones anuales. [www.oecd.org/gov/cog.htm](http://www.oecd.org/gov/cog.htm)

#### Gestión de recursos humanos

Las administraciones públicas necesitan las personas correctas en el lugar correcto, a la hora correcta y con las habilidades correctas si quieren hacerle frente a los retos de hoy. El trabajo de la OCDE sobre gestión estratégica de los recursos humanos en el gobierno, destaca los esfuerzos del gobierno para promover la planificación estratégica de la fuerza laboral. [www.oecd.org/gov/pem/](http://www.oecd.org/gov/pem/)

#### Integridad y contratación pública

La integridad es esencial para crear instituciones fuertes y resistentes a la corrupción. La OCDE desarrolló una serie de recomendaciones para mejorar la integridad y prevenir la corrupción en el sector público y para garantizar un uso estratégico de la contratación pública. La OCDE realiza estudios de integridad del sector público y de contratación pública para ayudar a los encargados de toma de decisiones a mejorar las políticas públicas, a adoptar buenas prácticas y a implementar las normas y principios establecidos. [www.oecd.org/gov/ethics/](http://www.oecd.org/gov/ethics/)

#### Presupuestación y planificación estratégica

Mantener la disciplina fiscal, asignar recursos en donde son más valorados y lograr una mayor eficiencia en las operaciones de gobierno tiene un impacto crucial en el desempeño económico general nacional. La OCDE desarrolló directrices sobre gobernanza presupuestaria e instituciones fiscales independientes, facilita el Grupo de Trabajo de Altos Funcionarios de Presupuesto y lleva a cabo estudios presupuestarios de los países. [www.oecd.org/gov/budgeting/](http://www.oecd.org/gov/budgeting/)

#### Gobernanza multinivel

Los gobiernos sub-nacionales brindan servicios públicos sustanciales y están cerca del ciudadano. Por lo tanto, la gobernanza multinivel efectiva desempeña un importante rol para proporcionar resultados de crecimiento inclusivos. La OCDE

publica revisiones territoriales a nivel nacional, regional y metropolitano y promueve buenas prácticas en el área de gobernanza multinivel de la inversión pública. [www.oecd.org/regional-policy/multi-level-governance.htm](http://www.oecd.org/regional-policy/multi-level-governance.htm)

Política regulatoria ayuda a los gobiernos a alcanzar sus objetivos de políticas públicas mediante el uso de regulaciones, leyes y otros instrumentos regulatorios. [www.oecd.org/gov/regulatory-policy/](http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/)

Género – empoderar y alentar a las mujeres para que participen en la esfera pública es esencial para garantizar una perspectiva equilibrada sobre formulación de políticas públicas y es asociada con mejoras en los resultados sociales. [www.oecd.org/women-in-government.htm](http://www.oecd.org/women-in-government.htm)

Panorama de las administraciones públicas, ahora en su cuarta edición, incluye un tablero de indicadores clave para ayudar a analizar las comparaciones internacionales de desempeño del sector público. [www.oecd.org/gov/govtaglance.htm](http://www.oecd.org/gov/govtaglance.htm)

Gobierno digital explora cómo los gobiernos pueden hacer el mejor uso de las tecnologías de información y comunicación para adoptar buenos principios de gobierno y lograr las metas de políticas públicas. [www.oecd.org/gov/digital-government](http://www.oecd.org/gov/digital-government)

Innovación del sector público – los gobiernos están encontrando nuevas formas de operar y responder a necesidades públicas en un mundo globalizado y conectado que se caracteriza por aumentar las expectativas de los ciudadanos y las restricciones financieras. Estos esfuerzos se ven apoyados mediante el Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE. [www.oecd.org/governance/innovative-government](http://www.oecd.org/governance/innovative-government)

### ¿QUÉ SON LOS ESTUDIOS DE GOBERNANZA PÚBLICA?

Los Estudios de Gobernanza Pública de la OCDE brindan a los gobiernos una perspectiva de 360 grados de su habilidad para cumplir con los objetivos de gobierno. Los estudios ofrecen un análisis exhaustivo por medio de un proceso de revisión de pares, un diagnóstico de temas, recomendaciones prácticas, desarrollo de capacidades y apoyo para la implementación. El objetivo es fortalecer el potencial de un país en cuanto a su crecimiento sostenible e inclusivo y mejorar el bienestar de sus ciudadanos. Desde el año 2007 se han realizado más de 15 Estudios de Gobernanza Pública de países miembros y no miembros de la OCDE.

Construir formas innovadoras e inclusivas de trabajar promueve el diálogo entre distintas áreas de expertise y la integración de nuevos métodos y herramientas al sector público, favoreciendo la emergencia de prácticas innovadoras y nuevas formas de solucionar problemas en el sector público.

El Ministerio de la Administración Pública está llamado a hacer de catalizador de la innovación en el sector público. Este rol es limitado en el contexto actual por la falta de una visión estratégica para la innovación y de capacidad institucional.

La co-producción de servicios públicos es aún incipiente. El insuficiente desarrollo de una cultura de apertura y colaboración con ciudadanos y negocios es una limitante para dichos esfuerzos.

La falta de recursos, habilidades y herramientas restringe considerablemente los esfuerzos de las unidades de innovación existentes.

La regulación de trámites y procesos administrativos es indispensable para la continuidad burocrática del Estado. Sin embargo, ésta puede presentar problemas de diseño o equilibrio, impactando considerablemente la calidad y agilidad del servicio brindado y la capacidad del sector público para encontrar soluciones más adaptadas e innovar.

Regulaciones innecesarias y obsoletas constriñen el universo de lo posible para la innovación y pueden limitar la provisión de servicios adaptados a la necesidad de los ciudadanos. Los Puntos GOB podrían agilizar procesos relevantes para familias particularmente vulnerables.

La poca visibilidad del acervo de las regulaciones y la ausencia de un sistema de monitoreo regulatorio que produzca datos sobre los procesos ayudaría a entender mejor las dinámicas del ciclo de innovación y desarrollar un enfoque basado en evidencias para la reducción de la carga regulatoria. Un sistema estructurado permite eliminar las regulaciones innecesarias a la vez que se preservan los controles y mecanismos de rendición de cuentas indispensables.

La información y el conocimiento son materias primas de la innovación. Los sectores públicos que aspiran a ser innovadores deben hacer énfasis en mejorar el flujo y manejo de estos activos.

La República Dominicana, a través de la OPTIC, ha comenzado a hacer esfuerzos importantes para mejorar el flujo de datos en el sector público. Sin embargo, existen aún importantes resistencias culturales y políticas a ceder datos a otras instituciones en el sector público.

La ausencia de redes de innovadores dificulta la diseminación e intercambio de experiencias y buenas prácticas, así como el intercambio de herramientas y la colaboración.

Las personas son el componente esencial de la innovación. Para fortalecer el ambiente de la innovación, los gobiernos deben asegurarse de que los funcionarios tienen las habilidades y las herramientas necesarias y la motivación adecuada.

El MAP está tomando medidas para mejorar los esquemas de evaluación de rendimiento para el sector público, siguiendo una serie de recomendaciones de un previo informe de la OCDE.

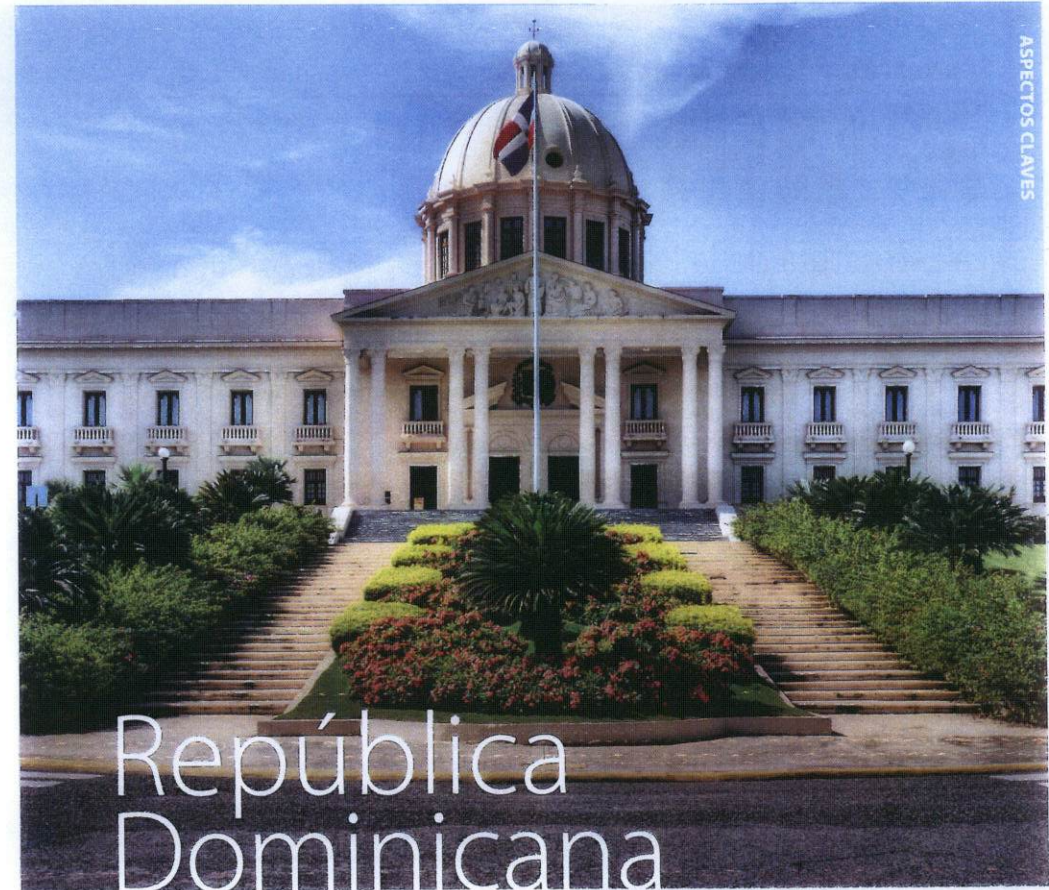
Sin embargo, las habilidades disponibles en el sector público capaces de diseñar servicios e intervenciones enfocadas en el ciudadano son escasas. Del mismo modo, la alta dirección de la administración pública debe estar más involucrada en el proceso de innovación.

#### PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

¿Qué arreglos institucionales son necesarios y qué poderes incorporar y masificar el uso de métodos y técnicas innovadoras para co-producir mejores servicios?

¿Cómo crear marcos regulatorios conducentes a la innovación?

¿Cómo desarrollar las habilidades necesarias para innovar los servicios públicos y mejorar el flujo del conocimiento en el sector público?



## El propósito de la Revisión OCDE en la República Dominicana

**La revisión de la OCDE se centra en la mejora del acceso a servicios oportunos y de calidad para todos los segmentos de la población, como medio de facilitar el crecimiento inclusivo en la República Dominicana.**

La mejora en la calidad y acceso de los servicios públicos es parte de los objetivos estratégicos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 de la República Dominicana: (i) fomentar una sociedad donde la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios esenciales apoya el crecimiento inclusivo y (ii) crear una administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.

En particular, la revisión pretende apoyar a la República Dominicana en la evaluación y la consolidación de

sus políticas y programas de gobierno de innovación, simplificación administrativa y gobierno digital, con énfasis en sus marcos institucionales y aspectos operativos.

El objetivo es ayudar a construir un sector público más eficiente y facilitar la interacción con el gobierno para los ciudadanos y las empresas. A su vez, esto debería contribuir a revitalizar la confianza de los ciudadanos en las estructuras de gobierno, a través de una administración más transparente, accesible, fácil de usar y menos propensa a la corrupción.



## La Estructura de la Revisión OCDE en la República Dominicana

Los gobiernos pueden movilizar instrumentos de política pública, incluyendo la innovación, la simplificación administrativa y mejora de los servicios públicos digitales para mejorar el acceso, el alcance y la cobertura de la prestación de servicios, sin comprometer la eficiencia y la eficacia. Estas dimensiones se reflejan en la Revisión OCDE en los siguientes capítulos:

1. El contexto de crecimiento, inclusividad y servicios públicos en la República Dominicana, que incluye una revisión de la evolución del contexto socio-económico e institucional del país, así como la identificación de los retos que a nivel macro, afectan la prestación de servicios públicos hoy.
2. La gobernanza de la prestación de servicios públicos en la República Dominicana, que incluye la evolución y análisis de la agilidad estratégica del gobierno para planificar, coordinar y evaluar la prestación de servicios; también analiza las leyes existentes y pone a prueba su aplicación. Los aspectos de coordinación, en cuanto al papel del Centro de Gobierno y su relación con los ministerios sectoriales y regiones, así como el uso de información para la definición de necesidades y medición de progreso son analizados.
3. El gobierno digital, que evalúa las tecnologías de gobierno digitales actuales y la entrega de servicios digitales en el gobierno dominicano, identificando las áreas de oportunidad específicas para el gobierno para aprovechar las tecnologías para mejorar la calidad del servicio y contribuir a las condiciones sociales más inclusivas. Los factores clave de gobierno digital, su marco estratégico general y de la política, los roles y responsabilidades y los instrumentos de política para garantizar la aplicación de las políticas de gobierno digital son evaluados así como las políticas de gestión de datos en el sector público y la capacidad del gobierno dominicano para recoger, almacenar, procesar y compartir datos de inteligencia para apoyar el sector público y toma de decisiones informadas.
4. La simplificación administrativa, que incluye un análisis de los esfuerzos existentes así como las oportunidades de cara a que la mejora regulatoria impacte la prestación de servicios públicos en la República Dominicana. El capítulo describe el contexto actual de la reforma regulatoria en la República Dominicana y desde este contexto, se evalúa cómo los actuales esfuerzos de simplificación administrativa (ventanillas únicas, registros centralizados y cartas de servicios) podrán centrarse en mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos.
5. La innovación en la gestión pública, una visión en profundidad del estado actual del entorno de innovación del sector público en la República Dominicana, incluyendo una revisión de los factores que entran en juego al momento de elegir un enfoque para la innovación de servicios (canal, incentivos, regulación, etc.) y el grado de participación de los actores externos en el proceso de entrega. El capítulo también discute cómo el flujo de datos, la información y el conocimiento y la gestión de la fuerza de trabajo del sector público puede ser mejorado para apoyar la actividad de innovación.

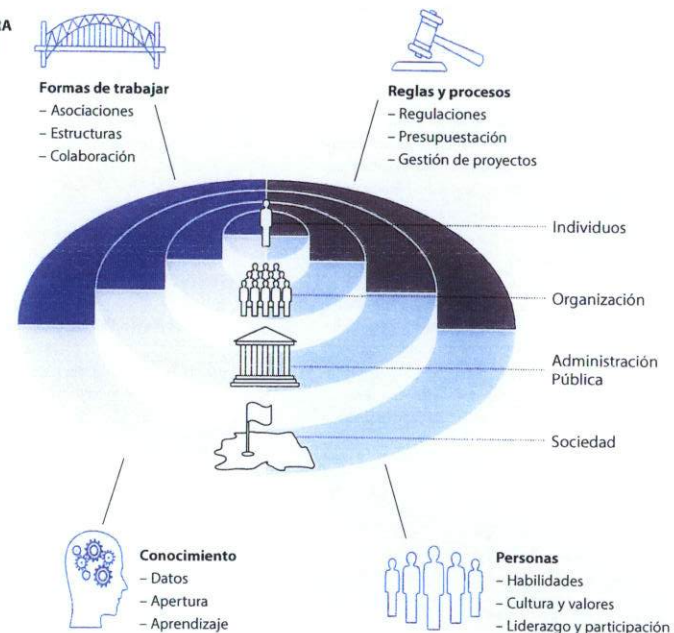


## Innovar para ofrecer servicios más próximos, eficientes y efectivos

Las presiones fiscales, la rigidez presupuestaria y las crecientes expectativas ciudadanas en un escenario de complejos desafíos para asegurar el desarrollo sostenible e inclusivo plantean el imperativo de la innovación. La innovación en el sector público puede conducir a políticas públicas más efectivas, mejores servicios públicos, sectores públicos más eficientes y productivos, así como al fortalecimiento de la democracia a través de la mejora de la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la producción de valor público.

Aunque en República Dominicana existen iniciativas innovadoras importantes que buscan mejorar la calidad de los servicios públicos brindados y fomentar la inclusión social, los elementos centrales de un ambiente conducente a la innovación en el sector público deben ser reforzados. Crear un contexto habilitante requiere construir formas innovadoras e incluyentes de trabajar, revisar las reglas y procesos, mejorar el flujo de información y conocimiento, y desarrollar el personal administrativo de manera estratégica.

Figura 4. AMBIENTE PARA LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO



**El marco institucional del gobierno en República Dominicana** concierne a la mejora regulatoria estipula un claro mandato hacia el Ministerio de Administración Pública como ente rector de la materia. Las herramientas están dispuestas para diseñar una estrategia de simplificación que maximice el potencial del país.

La Ley Orgánica de la Administración Pública, en su artículo 84 y 85, establece que al MAP como órgano rector para la estrategia de simplificación administrativa.

Existen diversos instrumentos de planeación como la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y, de manera más específica el Plan Estratégico del MAP 2012-2016, los cuales permiten y sientan las bases para desarrollar una estrategia de simplificación coherente con los objetivos del gobierno Dominicano.

La República Dominicana ha establecido diversas iniciativas que entran dentro de las estrategias de simplificación administrativa como ventanillas únicas, registros centralizados de servicios, programas de simplificación de trámites y la implementación de cartas compromiso. A pesar de este esfuerzo, el reto persiste en focalizar los esfuerzos en condensar y generar una estrategia integral que permita mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos.

El programa de simplificación de trámites trabaja actualmente con 12 instituciones, 5 entidades gubernamentales y 7 municipalidades. El programa ha logrado sentar las bases y aprender sobre la experiencia de los trámites simplificados hasta el momento. Tiene como objetivos: i) reducir el tiempo de respuesta; ii) mejorar la calidad de los servicios ofrecidos; iii) eliminar trámites burocráticos; iv) eliminar duplicidades; y, v) racionalizar eficientemente el uso de los recursos.

Existen varias ventanillas únicas desconectadas una de la otra y realizadas de manera descoordinada a manera de emprendimientos políticos. Muchas de ellas resuelven asuntos particulares aunque no a todas se puede acceder de manera electrónica. Aunque en la norma NORTIC A5/2015 se dota al MAP la rectoría del tema, en la práctica hasta ahora no siempre sucede de esa manera.

La ausencia de un registro central de trámites y servicios consolidado pudiera estar obstruyendo el acceso a servicios por parte de la población. Los ciudadanos podrían beneficiarse de poder acceder a un solo registro consolidado con toda la información de los servicios que ofrece el gobierno.

Las cartas compromiso, o cartas de servicio, son una herramienta de simplificación administrativa que utilizan varios países de la OCDE. El gobierno Dominicano ha implementado un programa de cartas compromiso con base en el Decreto 211-10. Sin embargo, hasta ahora solo 30 instituciones han emitido cartas compromiso, de las cuales no todas se encuentran actualizadas.

**PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN**

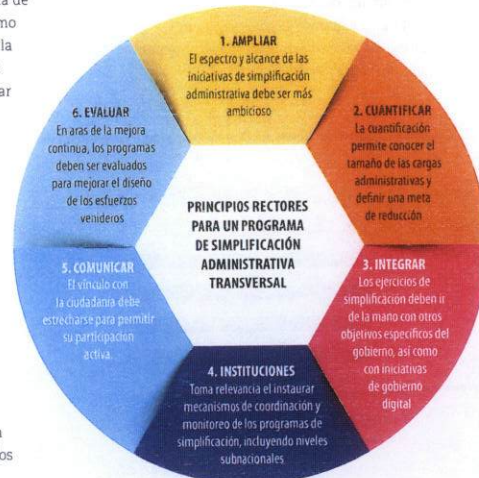
¿De qué forma se pueden unir los esfuerzos existentes de simplificación administrativa en el contexto de la República Dominicana? ¿Cómo pueden maximizar su potencial?

¿Qué mecanismos o estructuras institucionales se pueden aprovechar, o crear, para garantizar el funcionamiento y monitoreo de una estrategia de simplificación administrativa? ¿Qué instituciones, y bajo que roles, deberían participar en la elaboración de una estrategia de simplificación que involucre a todo el gobierno?

¿Qué mecanismos o instrumentos se pueden elegir para crear metas alcanzables y eficaces? ¿De qué manera se puede garantizar el buen funcionamiento y el cumplimiento de las metas? ¿Cómo podemos garantizar que se hayan elegido las áreas más sensibles?

¿Cómo podemos garantizar la evaluación constante de la estrategia?

¿Cuál sería el próximo paso hacia una política de mejora regulatoria transversal?



## La República Dominicana ayer y hoy: crecimiento sostenido y ganancias en ingreso per cápita, ¿pero es esto suficiente?

**Durante las últimas dos décadas, la República Dominicana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en el mundo. El crecimiento del PIB ha tenido un promedio superior al 5 por ciento anual entre 1992 y 2016. El ingreso per cápita ha aumentado en casi un 100 por ciento durante este período, el segundo mayor crecimiento en América Latina después de Panamá (113 %) y por delante de Perú (83 %) y Chile (70 %).**

A pesar de estos resultados económicos excepcionales, la República Dominicana todavía se enfrenta a una serie de retos para lograr que más de sus ciudadanos se beneficien de esta mejora macroeconómica.

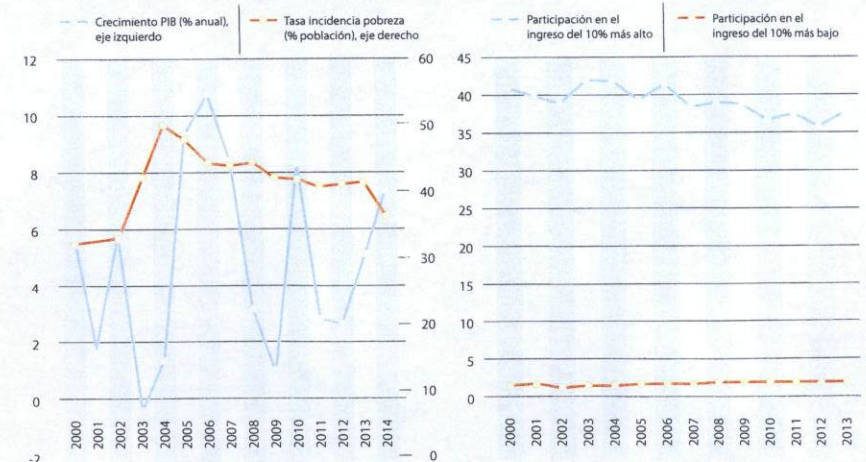
En los últimos años, si bien la pobreza ha disminuido, todavía se sitúa en niveles altos, afectando al 32,1 por ciento de la población en 2015. En total, se estima que

por encima de tres millones de personas viviendo en la pobreza, y que la pobreza tiene una fuerte dimensión rural.

Por otra parte, la brecha de igualdad se mantiene: la proporción del ingreso en poder del 10% más bajo de la población sigue siendo relativamente baja (1,9 %) y se ha mantenido estable en este nivel durante más de una década.

**Figura1. PIB, POBREZA E INEQUIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA**

A pesar del alto crecimiento económico, la tasa de incidencia de la pobreza se mantiene arriba del 30% (izquierda) y la inequidad por ingreso es alta (derecha)



Fuente: Indicadores económicos del Banco Mundial

Si bien el ingreso es importante, el empleo, la salud o la educación son también factores que impulsan las desigualdades y son crucialmente dependientes del acceso y la calidad de los servicios. El acceso a servicios de calidad es esencial para conectar a las personas y empresas con oportunidades y lograr una mayor calidad de vida.

La mejora de los servicios parece ser un desafío en la República Dominicana. En primer lugar, los ciudadanos reportan unos niveles de satisfacción limitados con la calidad y el acceso a los servicios en el país.

En segundo lugar, las dinámicas demográficas, con un elevado crecimiento de la población y una gran parte de las minorías viviendo en la pobreza, aumentan la demanda de servicios.

En tercer lugar, unos ingresos públicos relativamente bajos combinados con una alta evasión fiscal, limitan los recursos disponibles al gobierno para mejorar los servicios públicos.

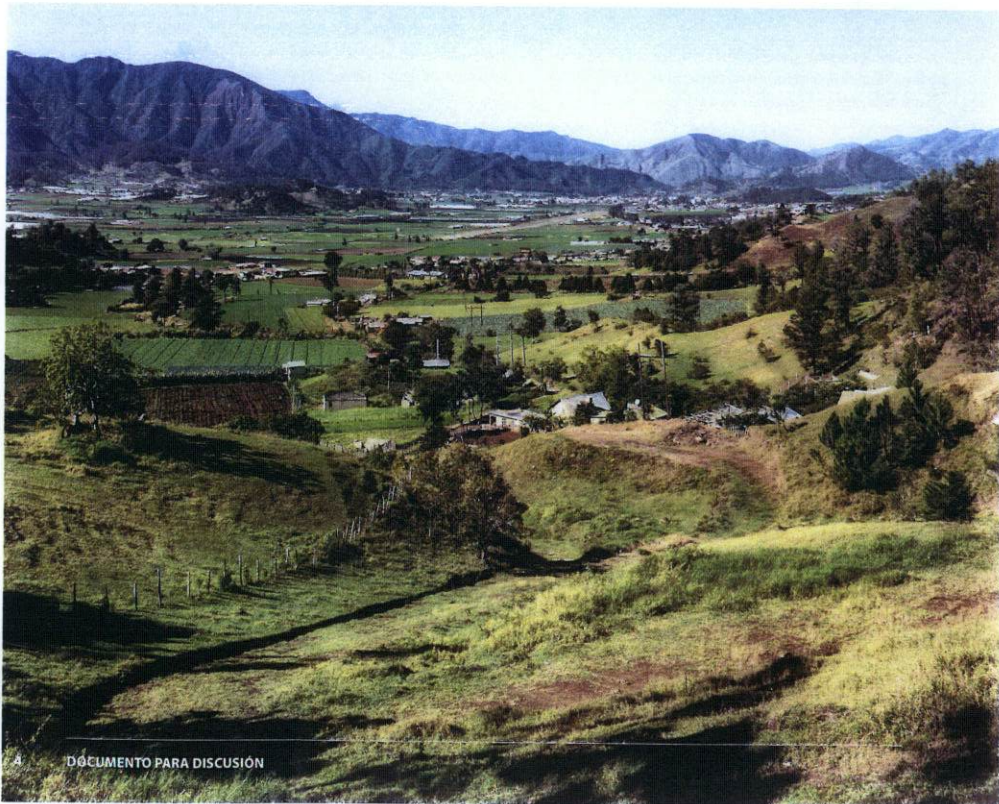
Por último, a pesar de fuertes esfuerzos en los últimos años para la mejora del marco institucional, aún quede camino por recorrer a la hora de optimizar el marco institucional que gobierna la prestación de servicios.

**PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN**

¿Qué papel han jugado y deberían jugar a futuro, los servicios públicos en la reducción de la brecha de igualdad?

¿Cuáles son los retos principales para mejorar el acceso, la calidad y la capacidad de respuesta de los servicios públicos?

¿Qué factores están impulsando los reducidos niveles de satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos? ¿Hasta qué punto la existencia de alternativas privadas supone un desincentivo a la confianza en la capacidad del gobierno de mejorar los servicios?



DOCUMENTO PARA DISCUSIÓN



## La mejora regulatoria, a través de la simplificación administrativa, como catalizador de inclusión social

**Las herramientas de gestión regulatoria, como la simplificación administrativa, pueden servir de base para establecer una política regulatoria transversal que sirva como plataforma para construir una administración pública eficiente centrada en el ciudadano.**

**La simplificación administrativa es un conjunto de principios y acciones encaminados a identificar, analizar, clasificar y realizar propuestas que mejoren permanentemente los procedimientos administrativos, tanto en la reducción de cargas para la ciudadanía y las empresas, como en la agilización de los trámites internos propios de la administración pública, que contribuye a mejorar la calidad de los servicios que brindan las dependencias de gobierno.**

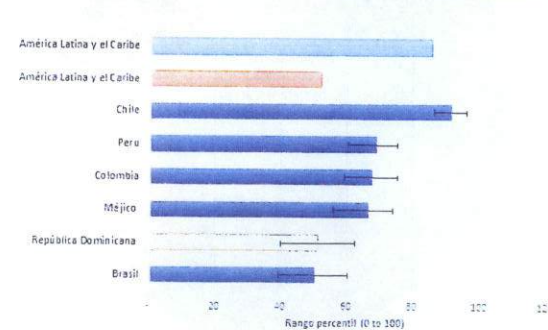
El gobierno Dominicano ha hecho reformas trascendentales en los últimos años los cuales lo han llevado a ser uno de los países que más crecimiento económico ha registrado en la región. Sin embargo, existe un potencial poco explorado con respecto a la calidad de sus regulaciones y como este marco regulatorio podría contribuir a un crecimiento inclusivo.

Dentro de los países miembros de la OCDE, más del 75% han llevado a cabo programas sectoriales de simplificación administrativa para eliminar cargas administrativas en los últimos 12 años según los *Indicadores de Política y Gobernanza Regulatoria* contenidos en el *Panorama de Política Regulatoria OCDE 2015*.

La República Dominicana podría beneficiarse de profundizar su reforma regulatoria de forma sistemática. De acuerdo con el índice *Doing Business* del Banco Mundial sobre la facilidad para hacer negocios con base en el sistema regulatorio de los países, ubicaba a la República Dominicana en el puesto 117 en 2014, 90 en 2015 y marca un retroceso en el 2016 al colocarse en el puesto 93 de 189 economías del mundo que participan en el reporte.

A su vez, cuando se observa la calidad regulatoria como un instrumento de política pública de los gobiernos, los *Worldwide Governance Indicators* indican que todavía queda camino por recorrer para reducir la brecha entre el gobierno Dominicano y los países de la región.

Figura 3. CALIDAD REGULATORIA EN REPÚBLICA DOMINICANA: WORLD GOVERNANCE INDICATORS 2014



Fuente: Kaufmann D. A. Kraay, and M. Matruzzi (2010), *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. The Worldwide Governance Indicators: [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)

Note: Los indicadores Worldwide Governance Indicators (WGI) incluyen un set de datos de investigación que resumen la perspectiva sobre la calidad de la gobernanza provista por un número importante de empresas, ciudadanos y encuestas a expertos en países industrializados y en desarrollo. La información se recopila a partir de encuestas provenientes de centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales y firmas del sector privado. Los WGI no reflejan una posición oficial del Banco Mundial, sus Directores o los países que representa.

Los indicadores de calidad regulatoria se reportan de dos maneras: (1) en unidades normales que van aproximadamente de -2.5 a 2.5, y (2) en términos de rangos percentiles que van de 0 a 100, con valores mayores correspondiendo a mejores resultados.

la coordinación, la buena voluntad y el entendimiento en el liderazgo de ambas instituciones, sin garantías más sólidas que garanticen la estabilidad y sostenibilidad del marco institucional.

La República Dominicana ha dado pasos importantes para desarrollar indicadores sólidos de sus políticas de gobierno digital (i.e. iTICge). Estos merecen ser complementados con un más cercano monitoreo de los proyectos TICs que permita a hacer ajustes sobre la marcha e identificar factores clave de éxito o fracaso de los mismos.

La capacidad de uso de las tecnologías se encuentra desigualmente repartida en las instituciones del estado, con instituciones clave para la inclusión social presentando un rendimiento relativamente bajo en el iTICge 2015.

La República Dominicana tiene la oportunidad de mejorar el acceso, la conveniencia y el impacto de los servicios públicos digitales extendiendo el alcance de su estrategia multi-canal, desarrollando una visión estratégica del uso del m-Government y las redes sociales y de los datos abiertos para la creación de nuevos servicios y promoviendo formas de diseño inclusivas y centradas en o impulsadas por el usuario.

A pesar de esfuerzos importantes en materia de acceso a servicios públicos, la estrategia multi-canal (\* Gob) aún no alcanza una escala apropiada y nuevos canales tales como las redes sociales y los dispositivos móviles están siendo sub-utilizados.

El proceso de desarrollo y diseño de servicios públicos no parece ser suficientemente incluyente y participativo, y desaprovecha aún el potencial de los datos abiertos o métodos de diseño centrado en el usuario.

Mejorar el uso de los datos en el sector público dominicano permitiría incrementar la inteligencia del sector público, facilitando la toma de decisión basada en evidencia e integrando los mismos al ciclo de política pública y mejora continua de servicios.

Con la Normativa NORTIC A4, la OPTIC busca regular la interoperabilidad de sistemas y datos públicos. Del mismo modo, la Creación del Data Center del Gobierno se busca resguardar la información detenida por el sector público. Estos no son aún recientes y no completamente operacionales.

La falta de colaboración a la hora de compartir datos, la insuficiente capacidad para procesarlos y utilizar nuevas técnicas (i.e. big data) e integrarlos al proceso de producción de políticas públicas y servicios públicos para comprender problemas y diseñar intervenciones efectivas disminuye la capacidad del gobierno para sostener el crecimiento e incluir sectores desfavorecidos.

**PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN**

¿Qué arreglos institucionales son necesarios y qué poderes deben para la unidad coordinadora en materia de gobierno digital para poder impulsar de manera sostenible la transformación digital del sector público?

¿Cómo aprovechar las nuevas oportunidades provistas por las tecnologías digitales para mejorar el acceso, la comodidad, la eficiencia y la efectividad de los servicios públicos?

¿Cómo crear capacidades y una cultura basada e impulsada por los datos en la administración pública para apoyar la toma de decisión y la prestación de servicios públicos en el país?



## La Gobernanza en la Prestación de Servicios Públicos: alcanzar la implementación plena de la institucionalidad vigente

La efectividad del marco institucional que gobierna la prestación de servicios públicos viene marcada por cuatro capacidades: la definición de la visión que orientará las prioridades y guiará la acción sectorial, la traducción de esta visión en objetivos específicos y su acompañamiento a través de un marco regulatorio adecuado, la coordinación inter-institucional para su desarrollo y la evaluación de resultados y rendición de cuentas de la implementación.

La visión a largo plazo de un país es una parte fundamental del ciclo de las políticas para el crecimiento inclusivo. La visión permite al gobierno comunicar de forma sencilla sus objetivos y proporciona un paraguas para la coordinación de políticas mediante la identificación de acciones prioritarias y complementariedades potenciales entre los diferentes sectores.

El diseño de una política de servicios eficaz y eficiente no puede tener lugar si el gobierno no tiene información suficiente sobre las necesidades de la población. La información sobre el número y la ubicación de las instituciones de servicios (escuelas y centros de salud por ejemplo), sus características geográficas y la retroalimentación de los usuarios, redes de transporte y los costes económicos son necesarios con el fin de identificar las lagunas que socavan el acceso. La identificación de la demanda es fundamental en la comprensión de lo que es el gobierno tiene que hacer, para quién y dónde. Esta información es vital para el proceso de asignación de prioridades y el desarrollo del mecanismo de focalización para llegar a la mayor cantidad de usuarios y lograr cohesión territorial.

La visión global necesita ser traducida en estrategias sectoriales, con sus correspondientes presupuestos y objetivos a través de un sólido proceso de planificación. Asimismo, estos planes, y las normas que les acompañan, permiten identificar y fortalecer las facultades organizacionales necesarias.

Ya que cualquier logro gubernamental es producto de una red de colaboración entre agencias y organizaciones gubernamentales, y que las habilidades y facultades de cada una varían entre sí, la capacidad para coordinar las

diferentes fortalezas del Estado es la única manera de lograr, simultáneamente, los múltiples y diversos objetivos de política.

Finalmente, los gobiernos requieren de la capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias, y esa capacidad viene de dos fuentes: balanceando el aprendizaje del ensayo y error de sus acciones y recibiendo retroalimentación de su gestión divulgando sus resultados. La flexibilidad institucional requiere de la capacidad dinámica para aprender y generar el conocimiento práctico, lo que hace posible el progreso continuo.

**Pilares de Gobernanza para la Provisión de Servicios Públicos en la República Dominicana**

<p><b>VISIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL CONJUNTO DEL GOBIERNO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y evaluación de necesidades en áreas clave para un crecimiento inclusivo</li> <li>Consulta y deliberación inclusivas</li> <li>Definición de resultados clave a medio plazo para guiar la acción del gobierno</li> </ul>	<p><b>COORDINACIÓN DEL CONJUNTO DEL GOBIERNO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Función directora y agregadora del Centro de Gobierno, alineación sectorial y territorial para la provisión de servicios</li> <li>Colaboración inter-gubernamental para la entrega última de servicios y logro de resultados clave</li> <li>Sistemas de información compartida, que se utiliza para orientar la planificación y prestación de servicios</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alineación de todos los sectores hacia la obtención de resultados clave</li> <li>Evaluación institucional de rendimiento y calidad de los servicios prestados</li> <li>Comunicación transparente sobre resultados, asociaciones constructivas con sociedad civil en áreas clave de servicios</li> </ul>	<p><b>MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad para la presentación de informes sobre los resultados nacionales sola clave</li> <li>La capacidad estadística y análisis de datos, incluida la experiencia directa del usuario y la retroalimentación</li> <li>Existencia y uso eficaz de información desagregada, para informar a la evaluación y mejora continua de servicios</li> </ul>



El marco institucional que gobierna la prestación de servicios en la República Dominicana ha afrontado numerosas reformas destinadas a mejorar su funcionamiento en los últimos años. Estas reformas han transformado el centro de gobierno y los mecanismos de coordinación de políticas, implementación y evaluación, incluyendo a través de la creación del Consejo Nacional de Desarrollo, la Secretaría Técnica del Presidente, las Oficinas Institucionales de programación y los Consejos Provinciales de Desarrollo.

Sin embargo, el impacto de estas reformas se mantiene lejos de su potencial. En primer lugar, aunque la arquitectura institucional está en su lugar, la falta de regulación y las dificultades de las instituciones sectoriales para adaptarse al nuevo marco institucional han socavado estas nuevas disposiciones.

En segundo lugar, a pesar de contar legalmente con mecanismos de coordinación, estos mecanismos carecen de definiciones operativas y en la práctica, existen debilidades en materia de coordinación inter-institucional.

En tercer lugar, las iniciativas de seguimiento y evaluación son relativamente nuevas y no están integradas plenamente en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, los sistemas que integran los diferentes niveles de rendición de cuentas podrían beneficiarse de un mayor nivel de interconexión.



Existen herramientas de rendición de cuentas con visibilidad en el sector público y capacidad e conexión con la ciudadanía, como el CAF y el premio nacional de calidad. Adicionalmente, iniciativas como el Observatorio de Servicios, el SERVQUAL, el 311 y las cartas compromiso, demuestran la voluntad por hacer los servicios cada más sensibles a las expectativas y experiencia ciudadanas.

Las iniciativas existentes tienen un gran potencial para convertirse en potentes herramientas para mejorar la rendición de cuentas interna. Para ello, sería importante revisar el sistema de incentivos que las acompaña.

Por otra parte, una mayor interconexión entre estas herramientas y su uso en los procesos de planificación y evaluación contribuiría a maximizar su potencial impacto en la calidad de los servicios públicos.

El Ministerio de Administración Pública (MAP), responsable de muchas de estas iniciativas, cumple un papel rector fundamental para la mejora de la calidad de los servicios públicos.

Habida cuenta de su mandato, el mapa puede desempeñar un papel importante en la mejora de la prestación de servicios, en particular la eliminación de duplicidades y racionalizar la estructura de la Administración Pública y reduciendo así las ineficiencias. El MAP también puede liderar el desarrollo del reglamento necesario para que el marco legal vigente sea plenamente efectivo así como proponer medidas destinadas a la racionalización del marco institucional vigente.

El MAP puede desarrollar un papel importante de fortalecimiento institucional, pero debe fortalecer su propia capacidad para proporcionar apoyo en materia de simplificación administrativa e innovación. El compromiso institucional con la coordinación y la búsqueda de la mejora constante son sin duda pilares esenciales para su actuación.

**PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN**

¿Qué mecanismos, existentes o por crear, serían necesarios para mejorar la coordinación inter-institucional?

¿Qué factores han dificultado la regulación normativa pendiente? ¿Cómo superar estas dificultades?

¿De qué forma y se debe optimizar el uso compartido de información (no su duplicación) para la toma de decisiones de planificación y para la evaluación?

¿Qué desafíos y oportunidades presenta el MAP en su papel de ente rector?

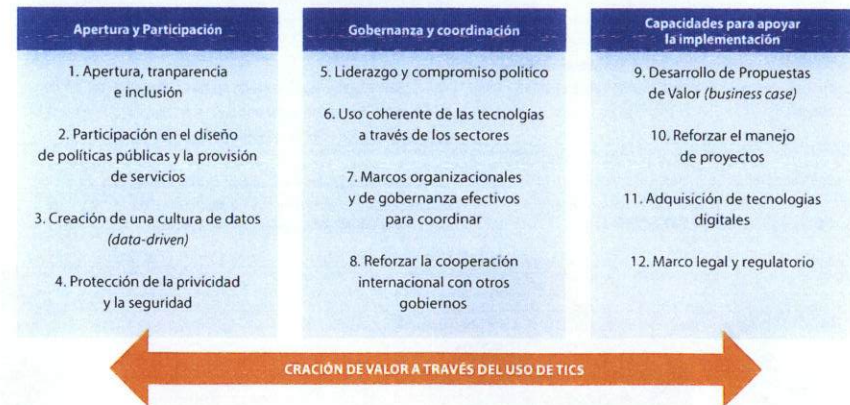


## Las nuevas tecnologías como catalizadoras de nuevos servicios ¿Estamos logrando su potencial?

**El gobierno digital es un arma estratégica para los gobiernos ya que les permiten diseñar procesos operativos más eficientes y proveer servicios más accesibles, participativos, convenientes y efectivos. Un mejor manejo de los datos y la información en el sector público, facilitado por la tecnología, permite la comprensión de problemas complejos y ofrece soporte a la toma de decisión basada en evidencia.**

**A pesar de este potencial y la rápida adopción de tecnologías en el sector privado y la sociedad civil, la administración pública dominicana no ha conseguido en años recientes integrar el uso de las tecnologías digitales en sus procesos de reforma con la misma velocidad y efectividad que sus pares de la región, quedando progresivamente rezagada. El marco de gobernanza e institucional, la deficiencias en infraestructura y capacidad de implementación, la provisión de servicios públicos digitales y el manejo estratégico de los datos han sido identificados como áreas esenciales de mejora.**

Figura 2. RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO DE LA OCDE SOBRE ESTRATEGIAS DE GOBIERNO DIGITAL



Durante los últimos años, la República Dominicana ha desarrollado un marco regulatorio cada vez más sofisticado en materia de gobierno digital. Sin embargo, la brecha entre la norma y la implementación es todavía considerable, y los roles y responsabilidades en el área presentan solapamientos que amenazan la coherencia de las políticas de gobierno digital. Finalmente, a las estructuras de coordinación de gobierno digital les hacen falta herramientas esenciales para facilitar y pilotar la transformación digital del sector público.

La actual gestión de la OPTIC ha puesto énfasis en el desarrollo de un marco regulatorio robusto para gobierno digital. Sin embargo, como en muchas otras áreas del gobierno, la implementación del mismo es aún inconsistente.

Los roles y responsabilidades reconocidos al MAP y a la OPTIC en materia de política de gobierno digital presentan duplicidades. En ausencia de suficiente claridad jurídica e institucional, la situación ha podido ser manejada gracias a