



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA**

**Vicerrectoría de Postgrado  
Escuela de Posgrado**

**Análisis de la Gestión de Proyectos en la Inversión Pública de la República  
Dominicana  
de enero-diciembre, 2017.  
Estudio de caso: Seguro Nacional de Salud (SeNaSa)**

**Sustentantes:**

**Lic. Niela Angielina Valdez Lara  
Ing. Steve Teodoro Martínez Polanco**

**Para la obtención del grado de Magíster en Gerencia de Proyectos**

**Asesores:**

<b>Metodología:</b>	<b>Lic. Jesús Peña</b>
<b>Contenido:</b>	<b>Ing. David Fernández</b>

**Santo Domingo, D. N., República Dominicana,  
Octubre 2018**

Análisis de la Gestión de Proyectos en la Inversión Pública de la República Dominicana  
de enero-diciembre, 2017.

Estudio de caso: Seguro Nacional de Salud (SeNaSa)

Niela Angelina Valdez Lara y Steve Teodoro Martínez Polanco

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña

## Tabla de Contenido

Dedicatorias .....	i
Agradecimientos .....	iii
Resumen .....	iv
Capítulo 1: Introducción.....	1
Planteamiento del problema .....	11
Delimitación del problema.....	11
Objetivos de la investigación .....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos.....	12
Preguntas de investigación.....	12
Capítulo 2: Marco Teórico.....	13
2.2.1. Antecedentes.....	13
2.2.1.2. El Sistema Nacional de Inversión Pública en República Dominicana .....	13
2.2.1.3. Sostenibilidad de las reformas .....	19
2.2.1.4. Los Proyectos de Inversión Pública y su ciclo de vida.....	21
2.2.2. La Ruta a seguir: Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 .....	23
2.2.2.1. Ejes Estratégicos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.....	24
2.2.3. Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación .....	25
2.2.4. Herramientas y técnicas del Instituto de Gerencia de Proyectos.....	28
2.2.5. Gestión de proyectos de desarrollo por resultado .....	30
2.2.6. El método PRINCE (Proyectos en Entornos Controlados) .....	30
2.2.7. Asociación Internacional de Gerencia de Proyectos (International Project Management Association (IPMA)).....	31
2.2.8. Asociación para la Gerencia de Proyectos (Association for Project Management (APM)).....	31
2.2.9. El Servicio Nacional de Salud, SENASA, y la gestión de proyectos.....	31
2.2.9.1. Evolución histórica del Servicio Nacional de Salud .....	31
2.2.9.2 Misión del servicio Nacional de salud.....	31
2.2.9.3. Visión del servicio Nacional de salud .....	32
2.2.9.4. Valores del servicio Nacional de salud.....	32
2.2.9.5. Objetivos estratégicos del Seguro Nacional de Salud .....	32
2.2.9.6. Marco Legal del SENASA.....	34
2.2.9.7. Marco Regulatorio del SENASA .....	35
2.2.9.8. Política de Calidad del Seguro Nacional de salud.....	36
2.2.9.9. Objetivos de Calidad del Seguro Nacional de salud .....	36
2.2.9.10. Gerencia de Planificación y Desarrollo: Organigrama estructura.....	37
Capítulo 3: Marco Metodológico .....	39
3.1. Marco Metodológico.....	39
Capítulo 4: Presentación y Discusión de los Resultados.....	41
4.1. Presentación de resultados .....	41
4.1.1. Entrevistas.....	41
4.2. Presentación y Discusión de los Resultados.....	74
4.3. Recomendaciones .....	77

Referencias.....	80
Anexos .....	83
Glosario .....	84

### Índice de Tablas

Tabla 1. Porcentajes de Proyectos de Inversión Pública ejecutados según clasificación sectorial para el año 2017. (MEPyD Informe de rendición de cuenta 2017).....	9
Tabla 2. Matriz explicativa sobre el contenido de la Matriz de Marco Lógico (Creación propia, 2018) .....	27
Tabla 3. Detalle de los grupos de procesos y subprocesos. Las Áreas del Conocimiento de la Guía de la Dirección de Proyectos (,2013) .....	29
Tabla 4. Modelo de la Matriz de Marco Lógico. Tomado de la Guía Metodológica General para la formulación y evaluación de los proyectos de Inversión Pública, MEPyD. (2017) .....	66
Tabla 5. Objetivos e indicadores del PEI 2013-2017 SENASA. Tomado presentación Línea de Acción de la Gestión de Proyectos en SENASA. (2017) .....	69

### Índice de Gráficas

Gráfica 1 Funciones e instrumentos de planificación para el desarrollo (creación propia 2018). 3	3
Gráfica 2. Estructura orgánica y funcional del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)...17	17
Gráfica 3. Estructura del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública (creación propia 2018) .....	23
Gráfica 4. Estructura Organizacional del departamento de planificación y desarrollo de SENASA (Fuente SENASA 2017) .....	38
Gráfica 5. Esquema de las técnicas cualitativas más usadas (creación propia 2018) .....	40
Gráfica 6. Detalle de la estructura y actores del SNIP. Tomado de la Guía Metodológica General para la formulación y evaluación de los proyectos de Inversión Pública, MEPyD. (2017).....	54
Gráfica 7. Detalle del Ciclo del Sistema Nacional de Inversión SNIP. Tomado del Informe de rendición de cuentas de la Inversión Pública, MEPyD. (2017) .....	57
Gráfica 8. Detalle del seguimiento físico y financiero de la ejecución de IP por DGIP. Elaboración Propia. (2018).....	60
Gráfica 9. Detalle del Ciclo de Gestión de Proyectos en SENASA. Tomado presentación PPT. Línea de Acción de la Gestión de Proyectos en SENASA. (2017).....	64
Gráfica 10. Fases del Ciclo de Vida del Proyecto. Tomado de la Guía Metodológica General para la formulación y evaluación de los proyectos de Inversión Pública, MEPyD. (2017) .....	65
Gráfica 11. Detalle de la Cantidad de afiliados del régimen subsidiado de diciembre 2016– 2017. Tomado del documento de Evaluación de gestión 2017 Senasa. (2018) .....	72
Gráfica 12. Detalle de la relación de dependencia en el régimen subsidiado de diciembre 2016– 2017. Tomado del documento de Evaluación de gestión 2017 Senasa. (2018) .....	73
Gráfica 13. Detalle estadístico del porcentaje de seguimiento, monitoreo y	

evaluación a tiempo enero – diciembre 2017. Tomado del documento de Evaluación de gestión 2017 Senasa. (2018) .....	74
Gráfica 14. Estructura Desglosada de trabajo del proyecto Programa Nacional para la gestión eficiente de los proyectos de inversión pública en la Republica Dominicana. (Creación Propia 2018) .....	79

## **Dedicatoria**

A mi esposo Antonio, mis hijos Jheanny y Enmanuel. A mi madre Maritza y mis hermanas Raisa y Denise quienes me inspiran a continuar el proceso evolutivo de superación.

Niela Angielina Valdez Lara.

## **Dedicatoria**

A mi hijo Steven Junior y a mi esposa Elizabeth, quienes son mi motivación a seguir formándome.

Steve Teodoro Martínez Polanco.

## Agradecimiento

Gracias a Dios por darnos la determinación y entereza de concretar la meta soñada. A mi esposo y a mi madre por su paciencia y aliento.

A mi compadre del alma, arquitecto Omar Rancier y al licenciado Julián Roa por su orientación de siempre.

También, quiero agradecer a la doctora Altagracia Suriel y al licenciado Héctor Medina, porque a su lado descubrí el mundo apasionante de los proyectos. De igual forma a las licenciadas: Marisol Marión-Landais y Cástula Marrero quienes con su orientación contribuyeron afianzarnos en el camino elegido.

A mis compañeros de siempre, los que durante dos años compartimos que hoy culmina con la sustentación de esta tesis. Gracias por su apoyo incondicional, en especial a mi compañero de tesis Steve Martínez.

Niela Angelina Valdez Lara.



## Agradecimiento

En primer lugar a DIOS todo poderoso, por darme la oportunidad y los conocimientos para alcanzar la meta, a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña por los beneficios otorgado, muchas gracias.

A mis padres María Lucia y Teodoro Martínez, por estar pendiente y motivarme siempre a estudiar y guiarme por el buen camino. También A mis hermanos a quienes quiero mucho.

A mi esposa por su motivación y colaboración y a mi compañera de tesis Niela por su esfuerzo y entrega en este proyecto que sin ella no había sido posible, es nuestro logro.

Steve Teodoro Martínez Polanco

## Resumen

Aún en el mejor escenario todo proyecto está sujeto a variaciones en su planificación por una u otra razón. Dentro del proceso de ejecución, se suscitan situaciones y problemas que tienden a afectar lo planificado y provoca desviaciones o alteraciones que deben ser controladas para minimizar su impacto en la llamada triple hélice: alcance, tiempo y costo. Es imperante contar con una efectiva gestión de proyectos en todas sus fases y etapas. Por lo que, con esta investigación se pretende evidenciar que no es suficiente formular y ejecutar los proyectos utilizando solamente la Metodología del Marco Lógico. Sino que en la actualidad existen herramientas y técnicas que como buenas prácticas pueden apoyar y cerrar brechas presentes en la metodología citada. El Estado Dominicano viene dando cambios relevantes a través del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, con el nuevo modelo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Modificaciones que hacen posible presentar con transparencia y eficiencia en la administración el uso adecuado de sus recursos. Buscando siempre ejecutar proyectos idóneos que redunden en beneficios del interesado clave final, la población.

## Capítulo 1: Introducción

La República Dominicana en materia de planificación de los Proyectos de Inversión Pública en los últimos años, ha sido objeto y sujeto de transformaciones estructurales sustanciales. Gracias a la creación del nuevo marco jurídico que bajo mandato de ley, obliga al Estado Dominicano al uso racional, eficiente y de calidad de los recursos públicos. Desde la puesta en vigencia de la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública y el Reglamento de Aplicación 493-07.

En esas normativas se encuentra la fuente que han sentado las bases para el desarrollo de un nuevo sistema llamado: Sistema Nacional de Inversión Pública. Según las Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del año 2017, lo define, como: “Es el instrumento que facilita la misión del MEPYD de conducir y coordinar el proceso de formulación, gestión, seguimiento y evaluación de la inversión pública, la que unida a las políticas públicas, permita un desarrollo sostenible para la obtención de la cohesión económica, social, territorial e institucional de la Nación”, (p. 18).

Para continuar con el proceso de modernización del Estado y consolidar su accionar de la estructura concebida, se elabora la hoja de ruta- país, contenida en la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) primero de cara al 2020; luego ampliada al 2030.

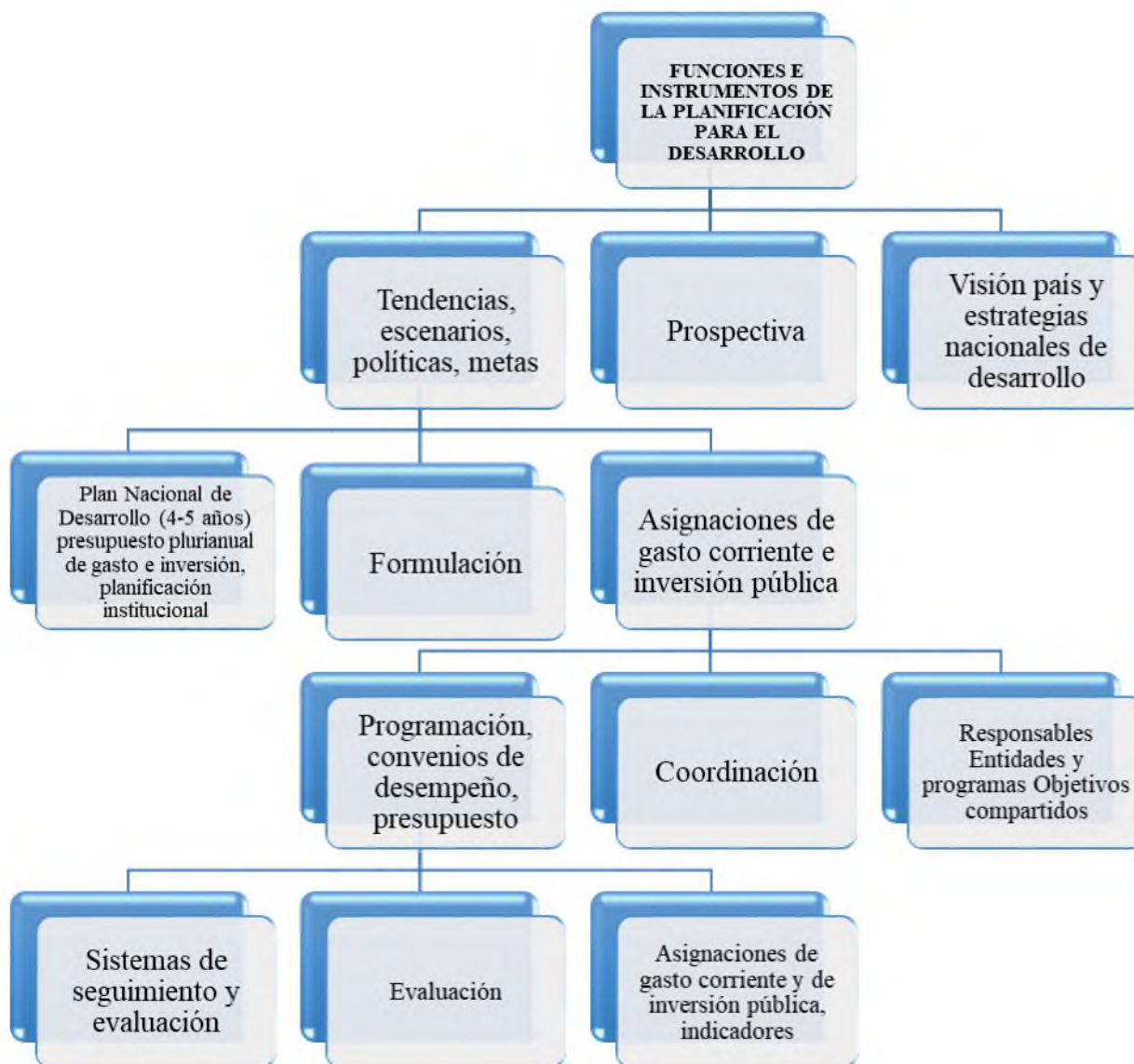
La Estrategia Nacional de Desarrollo como consolidado estratégico, se convierte en un insumo orientador importante a la hora de conformar el banco de proyectos o portafolio de proyectos de inversión pública institucional. Donde se establece: todo proyecto deberá estar alineado a ella y al Plan Estratégico Institucional (PEI); así facilitar la selección de los proyectos más rentables, que agreguen valor institucional y social.

Lineamientos en los que sustenta su accionar el Sistema Nacional de Salud (SENASA), quien alinea sus proyectos al segundo eje estratégico de la END: “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial”.

Fruto de un ejercicio ponderado, la bien llamada: “hoja ruta – país” que traza el trayecto del puerto al que se debe arribar, encuentra apoyo en la *prospectiva* y en la *planificación*. Técnicas que guardan una interrelacionan y correspondencia mutua y que sirve de instrumento fundamental en la planificación para el desarrollo, visión contemporánea de la planificación para una gestión pública transparente, eficiente y de calidad.

En septiembre de 2015, en la Asamblea General de las Naciones Unidas, se acordó a unanimidad, entre los países del ALCA que “La planificación para el desarrollo debe contribuir a que se construya un sentido de pertenencia a un grupo humano, a una comunidad, pero también a un futuro colectivo. Como parte de este proceso, en el contexto actual, la planificación debe afirmar su compromiso de ponerse al servicio de la construcción de un mundo convergente con la visión de desarrollo sostenible hacia 2030. (Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe enfoques, experiencias y perspectivas, Máttar J., Cuervo L., 2017, p.35). La planificación para el desarrollo cuenta con funciones e instrumentos claros y definidos, que la hace efectiva y eficiente, como lo muestra la siguiente gráfica:

## Funciones e instrumentos de la Planificación para el Desarrollo



Gráfica 1 Funciones e instrumentos de planificación para el desarrollo (creación propia 2018).

Dentro del contexto planteado, la *planificación* se convierte en el *medio* y el *desarrollo* en el *fin*. Por tanto, la planificación debe contribuir a la construcción de un mejor país y con el desarrollo, hacer llegar a la sociedad los beneficios que espera.

Para lograr una visión de futuro, hay que adentrarse a una reflexión profunda y compleja. Es ahí donde cobra sentido y vigencia la prospectiva. Según Cuervo L. y Mattar J. (2014). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro. Informe de los diálogos ministeriales de planificación realizado por la CEPAL y Cooperación Alemana, entiende por prospectiva: “Como el arte, la disciplina, a través de la cual se construye el futuro. El futuro se construye mediante un delicado equilibrio sobre un camino de doble vía entre las realidades presentes y los escenarios posibles y deseables”. (p.17).

En un ejercicio prospectivo existen dos niveles de preguntas puntuales a las que se debe dar respuestas, estas son: para un primer nivel: ¿qué cambia?, ¿qué puede cambiar?, ¿qué debe cambiar?, ¿quién puede hacer los cambios? y ¿cuáles son las implicaciones de esos cambios? En segundo nivel se plantean las preguntas: ¿quién hace los cambios?, ¿cuáles son sus implicaciones? (CEPAL Prospectiva y desarrollo: El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020, 2013, p. 12).

El equipo de expertos: profesionales y técnicos multidisciplinario que realice el ejercicio prospectivo, deberá encontrar las respuestas idóneas, pertinentes y capitalizables para las preguntas formuladas, capaz de hacer posible el futuro deseado. El resultado de la práctica prospectiva, se convierte en insumo importante para la planificación.

El alinear los proyectos de inversión pública a la Estrategia Nacional de Desarrollo es una dinámica que obliga a usar como instrumento buenas prácticas de planificación y gestión de proyectos.

Según el informe de los diálogos ministeriales de planificación realizado por: CEPAL , Cooperación Alemana, Planificación para el desarrollo en América Latina, el Caribe, regreso al futuro, Cuervo L., Mattar J., 2014; describen que la técnica de la planificación es aquella que

ayuda para seleccionar y reunir información adecuada para la toma de decisiones, analizar la situación y sus tendencias.

Es importante configurar lineamientos estratégicos de forma flexible adaptándose a los rápidos cambios del entorno. Formular y programar la inversión pública con el objeto de garantizar la coherencia intertemporal y la coordinación instrumental. Asimismo Articular la acción del gobierno entre sus numerosos organismos, entre los sectores y los niveles territoriales de gobierno. De igual modo aportar respaldo técnico a las negociaciones del gobierno: “hay que negociar acuerdos en los órganos colegiados y, por otro lado, con representantes de entes o sectores sociales que no se identifican con los fines perseguidos, o que se sienten perjudicados por las medidas propuestas”. (p.13).

Entonces la planificación en lo político–público no es palabra muerta que cae en el vacío como un: discurso, planteamiento o proceso. Esta debe llevar a la acción del bien común, ejercer su liderazgo intrínseco, permear, articular y vincular a los actores, para lograr el fin.

Este nuevo escenario en el que se encuentra y se consolida la planificación como aprendizaje de gestión pública e institucionalidad, es un esfuerzo conjunto de múltiples organizaciones multilaterales, entre ellas: la Organización de Cooperación, Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Interamericano de desarrollo (BID), el Banco Mundial y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), así como la CEPAL, mediante el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Todo lo citado contribuye a la lógica de la cadena de creación de valor público en los gobiernos e impulsa a través de la producción pública resultados e impactos significativos para la ciudadanía, el sector privado y las generaciones futuras.

Por consiguiente: “La planificación para el desarrollo apunta a definir contenidos; a partir de la visión de lo que se quiere lograr, se acuerdan las políticas necesarias para alcanzarla y se definen indicadores que permitan medir progresos en ciertos plazos acordados. Es un proceso gubernamental integrador, explícito, organizado y participativo, orientado a determinar los cursos de acción que un país debe emprender para la consecución de sus objetivos de largo plazo”. (Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro, 2014, p.12).

### **Avance del Sistema Nacional de Inversión Pública en la República Dominicana**

Las reformas realizadas que sirvieron de base para la operatividad del SNIP han dejado su impronta. Según artículo tomado del Programa de apoyo al plan de acción para el desarrollo de capacidades institucionales en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD) de junio 2014, considera que: “En este proceso de reformas, se han identificado avances en los siguientes aspectos:

1. La puesta en funcionamiento de un Sistema de Información de proyectos de inversión operativo, el cual es el único sistema utilizado para la formulación, programación, modificación, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión, contenidos en el presupuesto anual; articulado con el Ministerio de Hacienda a través de protocolo de intercambio de información, así como de un módulo interface informático.
2. Se ha logrado vincular la programación y planificación de la Inversión pública, a las políticas nacionales de Desarrollo; así como promover la cultura de la planificación de proyectos, en la mayoría de las instituciones públicas nacionales.
3. El establecimiento y difusión de unas Normas Técnicas, Instructivos y Procedimientos para las instituciones formuladoras de proyectos de inversión. Estas Normas,



Instrucciones y Procedimientos del SNIP establecen los criterios generales para la identificación, formulación, evaluación y presentación de los proyectos de inversión, cuyo proceso se verifica en las entidades inversionistas o entidades operativas del sector público, tales como Ministerios, Secretarías de Estado, Instituciones descentralizadas, ayuntamientos entre otras.

4. La sistematización de informes de rendición de cuentas al congreso y la ciudadanía, sobre el seguimiento físico y financiera de la inversión pública nacional.
5. Se ha integrado la planificación de mediano plazo en la cultura nacional, a través del plan plurianual de Inversión pública y sus actualizaciones”.

En la cita anterior queda evidenciada el avance del SNIP después de creada las normativas en la que se sustenta y desarrolla. También es importante ver el comportamiento de la inversión pública en el período 2009-2017. Según el análisis realizado por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, a través del Viceministerio de Planificación Dirección General de Inversión Pública, en el Informe de rendición de cuentas de la inversión pública 2017, donde expresan la experiencia y aprendizaje logrado.

“A excepción del año 2012, en el cual se verificó una ejecución atípica, el crecimiento de la inversión pública ha sido constante en dicho período, pasando a representar de 1.4 % en 2009 a un 3.6 % en 2017, ambas cifras expresadas en porcentajes del PIB.

Si se relaciona este resultado con el crecimiento del PIB real, así como el balance fiscal del período, se obtiene un resultado coherente con las conclusiones de investigaciones empíricas desarrolladas por organismos internacionales y expertos en la materia; de que la inversión pública gestionada eficazmente, contribuye a la generación de infraestructura económico-social, lo cual, a su vez, incentiva el crecimiento económico.

La prioridad en la planificación de mediano plazo de la inversión pública se ha orientado hacia proyectos destinados a contribuir con el bienestar de la sociedad a través de los lineamientos establecidos en la END. Esto queda demostrado al analizar el total de la inversión pública por ejes donde se observa que del total de la inversión pública para el 2017; en el segundo eje estratégico procura una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, fundamentalmente en la educación de calidad, salud y seguridad social integral, vivienda digna en entornos saludables, donde se representó con el 32.88 %. Asimismo, el desarrollo productivo a través del tercer eje está enfocado en una economía territorial y sectorialmente integrada que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global, donde esta figuró con el 64.56 % del total de la inversión.

Desde una mirada territorial, las provincias de mayores niveles de Inversión Pública fueron: Santo Domingo con RD\$13,751.71 millones, el Distrito Nacional con RD\$5 764.25 millones, Santiago con RD\$4 109.69 millones, San Juan de la Maguana con RD\$2 237.74 millones, San Cristóbal con RD\$2,38.22 millones, La Altagracia con RD\$1826.97 millones, Montecristi con RD\$1 756.50 millones, La Vega con RD\$1 495.88 millones y Puerto Plata con RD\$1 306.24 millones. Informe de Ejecución de la Inversión Pública | enero – diciembre 2017. Desde el 2015, el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública ha introducido al SNIP 55 municipios y 10 distritos municipales para un total de 65 entidades locales en el plano nacional, a través de un programa de inducción con recursos de la Unión Europea. La cartera de proyectos de la inversión pública municipal asciende a RD\$642.54 millones desde la articulación en 2015, siendo terminados 10 proyectos con una inversión de RD\$55.47 millones.

Se ejecutan 14 proyectos por una inversión de RD\$453.80 millones, adicionalmente hay cinco proyectos no iniciados por un monto de RD\$163.77 millones y en fase de pre-inversión se

encuentran unos 20 proyectos priorizados por los Gobiernos locales que están programados para entrar al SNIP durante el año 2018.

En el año 2017, República Dominicana ejecutó RD\$93 454.54 millones de pesos en proyectos de inversión pública, equivalente al 92.85 % de los fondos programados para dicho año. La mayor parte de la ejecución se realizó a través del Fondo General del Estado, mediante el cual se ejecutó la suma de RD\$68 579.80 millones (73.38 % del monto ejecutado).

Con Créditos Externos se ejecutó una inversión de RD\$23 893.40 millones, equivalente a 25.57 % del monto total ejecutado. Finalmente, la Donación Externa representó un monto de RD\$980.03 millones (1.05 % del importe ejecutado). Dichas fuentes financiaron un total de 653 proyectos de inversión.

Del monto total ejecutado en 2017, previamente indicado, a través de proyectos e inversión pública (PIP), a continuación se presenta la contribución porcentual según la clasificación sectorial. Datos resumidos en la siguiente tabla:

#### **Contribución porcentual según la clasificación sectorial**

Energía 47.3 %	Transporte 15.9 %	Educación 11.6 %
Salud 11.2 %	<b>Ordenación aguas residuales 4.5%</b>	<b>Vivienda 3.4%</b>
Asistencia social 1.5 %	<b>Agropecuaria 1.5%</b>	<b>Otros 3.1 %</b>

Tabla 1. Porcentajes de Proyectos de Inversión Pública ejecutados según clasificación sectorial para el año 2017. (MEPyD Informe de rendición de cuenta 2017).

El Seguro Nacional de Salud (SENASA), tiene la particularidad de que en la planificación de sus proyectos utilizan metodologías y buenas prácticas, que permiten la gestión

efectiva de sus proyectos. Por tal razón, es la institución gubernamental identificada y seleccionada para investigar lo siguiente: ¿Cómo son aplicadas las metodologías, herramientas y técnicas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo?

Por consiguiente, este trabajo se sustenta sobre la hipótesis de que: La Metodología del Marco Lógico usada para gestionar los proyectos del Sistema de Inversión Pública de República Dominicana, pueden ser compatible y complementarse con las herramientas y técnicas del Instituto de Gestión de Proyectos, por sus siglas en inglés PMI.

Según Verma y Beard definen hipótesis en su libro como: Una proposición provisional que está sujeta a verificación mediante la posterior investigación. Se puede entender también como una guía para el investigador, en el sentido de que muestra y describe el método que se ha de seguir en el estudio del problema. En muchos casos, las hipótesis son presentimientos del investigador acerca de la existencia de una relación entre variables. (Verma y Beard, 1981, Pag. 184).

Según Judith Bell en su libro cómo hacer tu primer trabajo de investigación indica que las hipótesis hacen afirmaciones sobre las relaciones entre variables y sirven de guía al investigador para ver cómo se puede comprobar el presentimiento inicial. (Judith Bell, 1999 pág. 39).

Para comprobar nuestra hipótesis seleccionamos el tipo de método de investigación exploratorio, mediante el cual se realizaron encuestas y entrevistas a los integrantes del equipo de la Gerencia de planificación y calidad del Seguro Nacional de Salud.

Las investigaciones exploratorias: son aquellas que pretenden dar una visión general a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza cuando el tema ha sido poco explorado y reconocido. Como es el caso de esta investigación.

## **Planteamiento del problema**

En párrafos anteriores se pueden ver estadísticas interesantes que dan muestra de los avances del SNIP, no obstante existen proyectos bien intencionados y por el nivel de envergadura, compromiso y responsabilidad social, se entienden bien concebidos y planificados, pero que, por alguna u otra razón, durante el proceso de ejecución, son sometidos a modificaciones presupuestarias más de una vez.

Lo que da señal de que puede existir una gestión inadecuada. Caso evidenciado en el artículo publicado por el diario Acento, en su página digital del 16 de marzo de 2017, donde afirman que de los proyectos manejados por la firma Odebretch en los últimos 16 años, un 71% sufrió modificaciones en el presupuesto original. (Ver artículo en el anexo).

Según esta información se genera la interrogante de: ¿Cómo son gestionados los proyectos de inversión pública en la República Dominicana? Para dar respuesta a esta interrogante analizaremos los proyectos gestionados por el Seguro Nacional de Salud (SENASA) durante el 2017.

La Metodología de Marco Lógico (MML) desde los años 60 fue bien acogida por los planificadores y administradores de proyectos en todo el mundo, incluidos el equipo de proyectos de SENASA, por sus virtudes y ventajas tales como el análisis de involucrados, árbol del problema y objetivo, así como, la estructura analítica de los proyectos.

## **Delimitación del Problema**

En este trabajo de tesis analizaremos y evaluaremos los proyectos gestionados por la Gerencia de Planificación y Desarrollo del SENASA durante el periodo comprendido de Enero – Diciembre del 2017.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Evaluar que tan eficaces y eficiente son gestionados los proyectos de inversión pública en la República Dominicana en el año 2017.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar el criterio de planificación utilizado en el Sistema Nacional de Salud durante el año 2017.
2. Identificar los enfoques de gestión de proyectos utilizados por la Gerencia de Planificación y Desarrollo del Seguro Nacional de Salud.
3. Definir los proyectos gestionados por el Sistema Nacional de Salud con los enfoques de MML y PMI que cumplan con la Estrategia Nacional de Desarrollo en el 2017.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo se planifican y controlan los Proyectos de Inversión Pública en el Seguro Nacional de Salud?
2. ¿Cuáles enfoques de gestión de proyectos predominan en el Seguro Nacional de salud durante el 2017?
3. ¿Cómo contribuye el Seguro Nacional de Salud a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 con la gestión eficaz de los proyectos ejecutados durante el 2017?

## Capítulo 2: Marco Teórico

### 2.2.1. Antecedentes

El Sistema Nacional de Inversión Pública es el ámbito en el que se definen los niveles de producción de bienes, prestación de servicios y ejecución de la inversión en las instituciones públicas. Lo conforma el conjunto de principios, normas, órganos y procesos a través de los cuales se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades del desarrollo económico y social. El cual permiten optimizar y el uso eficiente de los recursos públicos destinados a la inversión. Al aplicar un conjunto de principios, normas técnicas, métodos y procedimientos para la formulación, evaluación y ejecución de los Proyectos de Inversión Pública.

Según Contreras, Cartes y Pacheco, los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) tienen su origen en los años setenta; donde un grupo de países aunó esfuerzos, para la creación de sistemas nacionales de proyectos. Para los ochenta, otros países, continuaron construyendo las bases, para crear un sistema de información, con lo que se pudieran implementar bancos de proyectos. Con miras a mejorar el uso de los recursos públicos, a nivel de asignación, eficiente y mejora en la calidad de los mismos. Dentro de esta práctica, quedaron enmarcados, países como: Costa Rica, Bolivia, Honduras, Panamá y México. No obstante con la reestructuración de la administración financiera del Estado, dijeron presente Argentina y República Dominicana.

#### 2.2.1.2. El Sistema Nacional de Inversión Pública en República Dominicana

El Sistema Nacional de Inversión Pública de República Dominicana, nace como respuesta a la necesidad del Estado Dominicano con la finalidad de:

- Realizar un amplio y profundo proceso de desarrollo económico y social, donde prime la equidad y mejor distribución del ingreso.

- Definir políticas y objetivos a largo, mediano y corto plazos, a través de la instrumentación del Sistema de Planificación de inversión Pública.
- Definir y establecer la visión de país que se quiere a través de una estrategia de desarrollo a largo plazo, donde los gobiernos de turno puedan identificar el dónde alinear sus planes, proyectos y programas.
- Cuantificar la incidencia de la inversión pública en el gasto corriente, en su operatividad, mantenimiento, y financiamiento, con el fin de evaluar y priorizar la inversión del gasto público.
- Dar seguimiento, monitoreo y evaluación a los proyectos de inversión pública.

Para que el país cuente con un marco legal moderno e integral para que regule el proceso de planificación e inversión pública. (Ley de planificación e inversión pública, no. 498-06).

Según la Ley 498-06: el alcance de la Ley dentro del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, comprende: “los Sistemas de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería, Contabilidad Gubernamental, Compras y Contrataciones, Administración de Recursos Humanos, Administración de Bienes Nacionales y Control Interno”. (p.4).

Fue necesario crear la estructura normativa en la que fuera funcional el Sistema Nacional de Inversión Pública en la República Dominicana. Se da paso a la Ley 498-06 sobre Planificación e Inversión Pública, y revisado las leyes: Ley 423-06 sobre Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público, y la Ley 567-05, sobre la Tesorería Nacional. También, fue revisada Ley de Crédito Público No. 6-06, Ley de la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo No. 496-06 y la Ley de la Secretaría de Estado de Hacienda No. 494-06, (Reglamento de Aplicación No. 1 para la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública, instituido por el Decreto. No. 493-07, Gaceta Oficial No. 10437, del 4 de septiembre de



2007). (El nombre de las instituciones del Estado dominicano que iniciaban con Secretaria de Estado fue sustituido por el de Ministerio).

La Ley 55 del 22 de noviembre de 1955, que establece el Sistema Nacional de Planificación Económica, Social y Administrativa, antecede a la Ley No. 498-06.

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, a través de la Dirección General de Inversión Pública es la dirección responsable de verificar y certificar el cumplimiento del dictamen de admisibilidad de los proyectos formulados por las diferentes instituciones del Estado dominicano y asignación del Código SNIP. Aprobación que permite la asignación presupuestaria por el Ministerio de Hacienda.

El Sistema Nacional de Inversión Pública tiene como principales actores:

- Consejo de Gobierno.
- Comisión Técnica Delegada.
- Secretaría de Estado de Planificación y Desarrollo, hoy Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
- Consejo de Desarrollo Regional.
- Consejo de Desarrollo Provincial.
- Consejo de Desarrollo Municipal”. (p.4).

La Ley 498-06, que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), en su artículo 31 expresa que la *«Inversión Pública es todo gasto público destinado a ampliar, mejorar o reponer la capacidad productiva del país con el objeto de incrementar la producción de bienes y la prestación de servicios. Incluye todas las actividades de pre inversión e inversión de las instituciones del sector público, y se corresponde con el concepto de inversión bruta de capital*

*fijo, definida en el Manual del Sistema de Cuentas Nacionales de la Organización de las Naciones Unidas». (p.13).*

Para normar el proceso de inversión pública, el Reglamento de Aplicación número uno de dicha ley (Decreto número 493-07) establece que: corresponde al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) como mecanismo que contribuye al logro de la misión institucional de MEPyD, de conducir y coordinar el proceso de formulación, gestión, seguimiento y evaluación de la inversión pública (párrafo único, artículo 59 del reglamento de Aplicación número uno para la Ley 498-06, de Planificación e Inversión Pública).

## Los diez mandamientos de los SNIP



Gráfica 2. Estructura orgánica y funcional del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

En relación a la definición de la planificación como instrumento, en el artículo 24 de la Ley 498-06 establece que: *«la planificación comprende los procesos de formulación,*

*coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, orientadas a la promoción del desarrollo económico y social sostenible con equidad». (p.11).*

Según artículo tomado del Programa de apoyo al plan de acción para el desarrollo de capacidades institucionales en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD) de junio 2014, considera que: “El establecimiento y reglamentación del nuevo modelo de gestión pública orientado a resultados para el desarrollo, ha sido congruente con las buenas prácticas de efectividad en el desarrollo y la gestión pública orientada a resultados. A través del mismo, se introduce en la sociedad dominicana, un conjunto de nuevos instrumentos y mecanismos de gestión, que inauguran una nueva cultura de planificación y proyectos en el país, especialmente en nuestras instituciones públicas, afectadas por los señalados atrasos del anacrónico sistema histórico de burocracia pública. Entre otros instrumentos, podemos señalar lo siguiente:

1. La Estrategia nacional de Desarrollo
2. El plan Plurianual del Sector Público
3. El Plan Plurianual de Inversión Pública
4. Los planes Estratégicos Sectoriales
5. Los planes Estratégicos territoriales.
6. En este contexto, para abordar lo relativo a la Gestión de Programas y proyectos, uno de los ejes cardinales del ciclo de la gestión pública, la ley 498-06 establece el “Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)”, el cual se define como ***“el conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que tienen por objetivo, en el contexto de un estado moderno, ordenar el proceso de la Inversión Pública, para poder***

*concretarlos proyectos de inversión más rentables desde el punto de vista socioeconómico y ambiental para el país”.*

Este sistema se estructura en tres niveles: *estratégico, programático y operativo*; lo cual comprende entre otras, los siguientes estamentos organizacionales en el Estado Dominicano:

1. **Ámbito Estratégico:**
  - 1.1. **Órganos rectores:**
    - 1.1.1. Ministerios de Economía,
    - 1.1.2. Ministerio de Hacienda.
    - 1.1.3. Ministerio de Administración Pública.
2. **Ámbito programático.**
  - 2.1.1. Ministerios Sectoriales.
  - 2.1.2. Municipios.
3. **Ámbito operativo.**
  - 3.1. **Unidades Ejecutoras a nivel sectorial.**
    - 3.1.1. Ministerios.
    - 3.1.2. Instituciones Descentralizadas.
    - 3.1.3. Empresas Públicas.
    - 3.1.4. Nivel municipal”.

### **2.2.1.3. Sostenibilidad de las reformas**

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, como Órgano Rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, es responsable de ejercer la coordinación Estratégica del Gobierno, expresada a través de la Estrategia Nacional de Desarrollo y los

Planes de Desarrollo de Mediano Plazo, Nacionales, Sectoriales y Territoriales. En esa condición, ejerce la rectoría del Sistema de Inversión Pública (SNIP); que asegura la calidad de los programas y proyectos de inversión que anualmente entran al presupuesto nacional. La gestión de este sistema Nacional está a cargo de la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), del Viceministerio de Planificación. Dentro de las principales responsabilidades de la DGIP se encuentran:

1. “Administrar el Sistema Nacional de Inversión Pública y la cartera de programas y proyectos del Gobierno de la República Dominicana:
2. Garantizar la calidad de la cartera de inversiones públicas, asegurando que los nuevos proyectos cumplan con las normas y estándares de calidad nacionales e internacionales.
3. Formular los planes nacionales de mediano plazo de la inversión pública y los presupuestos nacionales de inversión pública.
4. Preparar los informes anuales y semestrales al Congreso Nacional que notificaron el avance de la ejecución de la cartera de los Proyectos de Inversión Pública.
5. Mantener la cooperación interinstitucional con entidades gubernamentales, como el Ministerio de Hacienda y sus dependencias; así como las demás instituciones nacionales que formulan y gestionan proyectos.
6. Ofrecer capacitación en la formulación y seguimiento de Proyectos de Inversión Pública a funcionarios y técnicos del sector público y de las instituciones nacionales sub nacionales.

7. Ofrecer apoyo y asistencia técnica in situ a las instituciones nacionales en la aplicación de nuevas herramientas de planificación, así como las mejores prácticas de gestión para resultados de desarrollo.
8. Aplicación por primera vez en la República Dominicana de los siguientes instrumentos:
  - a. El Plan de Inversión Pública de Mediano Plazo con un enlace a la Estrategia Nacional de Desarrollo.
  - b. Unos sistemas de información basados en la web, el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública (SNIP) , que conecta con las instituciones de la línea para el control y la gestión de su cartera de inversiones ( SNIP).
  - c. Planificación de la Inversión Pública y Presupuesto Anual mediante el SNIP para vincular a los objetivos nacionales y las políticas públicas
  - d. Un marco para permitir que el SNIP sea el control único y exclusivo de calidad para los proyectos para acceder al Presupuesto Nacional
  - e. Un programa para apoyar de forma sistemática para la creación de capacidades institucionales necesarias para implementar el modelo de GPRD.
  - f. La promoción de una cultura de rendición de cuentas y la transparencia en las instituciones públicas nacionales”.

#### **2.2.1.4. Los Proyectos de Inversión Pública y su ciclo de vida**

Según las Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública, 2017: un Proyecto de Inversión Pública, es un conjunto de actividades, que conforme requerimiento usa recursos del presupuesto público, con una temporalidad bien definida, de inicio y fin. Con una micro y macro localización geográfica establecida. Con el objetivo de generar capacidades, sean

estas en el orden de la tipología del proyecto: capital fijo, capital humano o de creación de conocimiento.

Con los fines de dar respuestas a la solución de las necesidades y problemas. Así aumentar la capacidad de la producción y prestación de bienes y servicios. Siempre orientados a impactar positivamente y contribuir al logro de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

(p.20). Los Proyectos de Inversión Pública tienen un ciclo de vida compuesto por las siguientes fases:

- Fase de Identificación del proyecto.
- Fase de Pre-inversión.
- Fase de Inversión o ejecución.
- Fase de Puesta en marcha u operación.



### Estructura del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública



Gráfica 3. Estructura del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública (creación propia 2018).

#### 2.2.2. La Ruta a seguir: Estrategia Nacional de Desarrollo 2030

Según la Ley 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo año 2030: es el resultado del consenso arribado, después de hacer partícipes a todos los actores que representan al Estado: los Cuatro Poderes, la sociedad civil, sector político, empresarial, sindical y religioso, etc. Esto es como propuesta temporal del Estado Dominicano, se logró establecer el país deseado de cara al 2030. Con la promulgación de la Ley en el 2012, por primera vez, el Estado elabora una Ley con la que se planifica estratégicamente, y se aspira al “Desarrollo Sostenible del País”.

Esta Ley constituye, la hoja de ruta a seguir por todos los Ministerios, Direcciones, centralizadas y no centralizadas. Deben regirse para que todo proyecto, programa y acciones

concebidas, estén alineados a la misma y lograr lo propuesto al 2030. La Ley en su Artículo 4 considera que los “Programas y proyectos prioritarios serán identificados en cada uno de los presupuestos plurianuales y anuales, además estarán sometidos a evaluaciones técnicas de medio término y post y sujetos a procesos de veeduría social”.

Como todo plan estratégico la Ley contempla cuatro (4) Ejes Estratégicos, con sus respectivos objetivos generales (19), específicos (58) y 460 líneas estratégicas de acción. El desempeño de la END 2030, podrá ser medida sistemáticamente, a través de los indicadores y metas que cada Eje Estratégico contiene. Los mismos pueden ser modificados o cambiados por el organismo rector o regulador de la Ley 1-12. En este mismo orden el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). Al MEPyD apoya esta ley y se suma la Oficina Nacional de Estadística (ONE) en caso de que se requiera dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la END 2030.

#### **2.2.2.1. Ejes Estratégicos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030**

Según la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo, la integran cuatro grandes ejes:

El Primer Eje Estratégico plantea la conformación de: “Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local”.

El Segundo Eje Estratégico postula la construcción de: “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial”.

Tercer Eje Estratégico postula: “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, plural y diversificada, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global”.

El Cuarto Eje Estratégico propone: “Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático”. (P.10-16).

### **2.2.3. Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**

Según el Manual de la Metodología del Marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas afirma que: La amplia acogida que ha recibido entre los planificadores y administradores la Metodología de Marco Lógico (MML) se debe en gran medida, a sus virtudes y ventajas sobre otras herramientas con similares propósitos. Para comprender mejor, conviene aclarar algunos aspectos sobre el entorno en que se desenvuelve y el escenario ideal o prerequisites mediante los cuales el instrumento alcanza su máxima utilidad y desempeño’. (Edgar Ortégón y otros, 2005 p.9).

Según Edgar Ortégón y otros, (2005) define la Metodología de Marco Lógico como una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (p.13).

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: en la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los

proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados, en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos. (Edgar Ortigón y otros, 2005 p.13).

La Metodología del Marco Lógico contempla dos etapas que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

En la etapa de identificación del problema y alternativas de solución Edgar Ortigón y otros, (2005), nos indica que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta, población objetivo o beneficiarios directos, incluyendo a mujeres y hombres, de igual modo responder a sus necesidades e intereses.

En la etapa de identificación del problema se pueden identificar cuatro tipos de análisis que son: el análisis de involucrados, el análisis de problemas o imagen de la realidad, el análisis de objetivos o imagen del futuro y de una situación mejor y el análisis de estrategias o comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa(p.15).

La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. Es la etapa idónea para elaborar la Matriz de MarcoLógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo. (Edgar Ortigón y otros, 2005 p.15).

A continuación se explica, mediante una tabla el contenido de la Matriz de Marco Lógico:

### MATRIZ DE MARCO LÓGICO

<b>JERARQUÍA DE OBJETIVOS</b>	<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MÉTODOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
FIN	Definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema.	A nivel de FIN miden el impacto general del proyecto.	Fuentes de información para verificar logros.	Acontecimientos, condiciones y decisiones para la continuidad en el tiempo de los beneficios.
PROPÓSITO	Impacto directo a ser logrado como resultado directo de los componentes.	Impacto logrado al final del proyecto.	Fuentes para verificar lo logrado.	Acontecimientos, condiciones y decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto Contribuya al propósito.
COMPONENTES	Obras, servicios, capacitación, etc., que se requiere crear con el proyecto.	Mediciones de cómo valorar cumplimiento de cada componente.	Fuentes para verificar lo logrado.	Acontecimientos, condiciones y decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya al propósito.
ACTIVIDADES	Tareas necesarias para completar los componentes.	Presupuesto para cada componente, actividad.	Fuentes para verificar lo logrado.	Acontecimientos, condiciones y decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya al propósito.

Tabla 2. Matriz explicativa sobre el contenido de la Matriz de Marco Lógico (Creación propia, 2018).

#### 2.2.4. Herramientas y técnicas del Instituto de Gerencia de Proyectos

Al igual que las metodologías descritas en el desarrollo de nuestra investigación, existen herramientas y técnicas que contribuyen y fortalecen, tanto la dirección de los proyectos y programas, como el ciclo de vida de un proyecto. Las buenas prácticas, compiladas y que se han convertido en el estándar propio del Instituto de Gerencia de Proyectos, con su siglas en inglés (PMI, Project Management Institute).

Según la International Project Management Association, el Project Management, como disciplina, consiste en: “La planificación, organización, seguimiento y control de todos los aspectos de un proyecto, así como la motivación de todos aquellos implicados en el mismo, para alcanzar los objetivos del proyecto de una forma segura y satisfaciendo las especificaciones definidas de plazo, coste y rendimiento/desempeño. Ello también incluye el conjunto de tareas de liderazgo, organización y dirección técnica del proyecto, necesarias para su correcto desarrollo. Con la aplicación de estos conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas se puede garantizar e impactar favorablemente con el éxito de un proyecto.

Según la Guía del PMBOK®, 2013: “identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

"Buenas prácticas" no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto

son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto”. (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, 2013, p. 2, 5ta edición).

La estructura en la que se desarrolla está compuesta por cinco (5) Procesos, 47 Subprocesos y diez (10) Áreas de Conocimientos, la que presentamos en la tabla 2:

PMBOK® Guide 5th Edition 2013		Grupos de Procesos de Gerencia de Proyectos				
		Iniciación (2)	Planeación (24)	Ejecución (8)	Control (11)	Cierre (2)
Áreas de Conocimiento de Gerencia de Proyectos	Integración (6)	» Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter)	» Desarrollar el Plan de Gerencia del Proyecto	» Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	» Seguir y Controlar el Trabajo del Proyecto » Realizar Control Integrado de Cambios	» Cerrar el Proyecto
	Interesados (4) (Stakeholders)	» Identificar las Partes Interesadas (Stakeholders)	» Planear la Gestión de los Stakeholders	» Gestionar la Participación de los Stakeholders	» Controlar la Participación de los Stakeholders	
	Alcance (6)		» Planear la Gestión del Alcance » Recolectar los Requerimientos » Definir el Alcance » Crear la WBS		» Validar el Alcance » Controlar el Alcance	
	Tiempo (7)		» Planear la Gestión del Cronograma » Definir las Actividades » Secuenciar las Actividades » Estimar los Recursos » Estimar la Duración » Desarrollar el Cronograma		» Controlar el Cronograma	
	Costo (4)		» Planear la Gestión del Costo » Estimar los Costos » Determinar el Presupuesto		» Controlar los Costos	
	Calidad (3)		» Planear la Gestión de la Calidad	» Realizar Aseguramiento de la Calidad	» Controlar la Calidad	
	Recursos Humanos (4)		» Planear la Gestión de los Recursos Humanos	» Reclutar el Equipo del Proyecto » Desarrollar el Equipo del Proyecto » Gestionar el Equipo del Proyecto		
	Comunicaciones (3)		» Planear la Gestión de las Comunicaciones	» Gestionar las Comunicaciones	» Controlar las Comunicaciones	
	Riesgo (6)		» Planear la Gestión del Riesgo » Identificar los Riesgos » Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos » Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos » Planear la Respuesta a los Riesgos		» Controlar los Riesgos	
	Adquisiciones (4)		» Planear la Gestión de las Adquisiciones	» Ejecutar las Adquisiciones	» Controlar las Adquisiciones	» Cerrar las Adquisiciones

Tabla 3. Detalle de los grupos de procesos y subprocesos. Las Áreas del Conocimiento de la Guía de la Dirección de Proyectos (,2013).

En la República Dominicana, en el ámbito de gestores de proyectos desde el 2010, existe, la Asociación Capítulo PMI en República Dominicana, aceptada como tal en septiembre de 2011, organización sin fines de lucro integrada por profesionales voluntarios, con el propósito de

promocionar el conocimiento de las mejores prácticas y estándares internacionales relacionados a la dirección de proyectos, en instituciones públicas y privadas. Desde esa plataforma han habilitado un espacio llamado “PMI comunidad de gobierno” con el fin de fomentar la cultura de dirección de proyectos.

### **2.2.5. Gestión de proyectos de desarrollo por resultado**

Con miras a lograr la efectividad de los proyectos en desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo ha logrado combinar e integrar la Metodología del Marco Lógico, con algunas de las herramientas y técnicas del Instituto de Gerencia de Proyectos. Misma que ha simplificado. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, esta planificación, incluye: “instrumentos prácticos para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el seguimiento del progreso y los resultados de la evaluación.

Los conceptos sobre los que se fundamenta la GPRD, señalan que la asistencia internacional al desarrollo puede ser más eficaz si se mejora la apropiación por parte del país, se alinea con las prioridades del país, se armonizan las políticas y los procedimientos de las agencias de desarrollo y se centra la atención de forma más sistemática en el logro de resultados de desarrollo”, (Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.12).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, existen en el mercado otras metodologías para la gestión efectiva de proyectos usadas en otros países, estas son:

### **2.2.6. El método PRINCE (Proyectos en Entornos Controlados)**

Fue originalmente desarrollado por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido (Office of Government Commerce) en 1989 y se usa como estándar especialmente en ese país. Su última versión, PRINCE2, es compatible con todo tipo de proyectos.



### **2.2.7. Asociación Internacional de Gerencia de Proyectos (International Project Management Association (IPMA))**

Con sede en los Países Bajos, fue creada en 1965 y actualmente representa a más de 50 asociaciones de gestión de proyectos en 50 países.

### **2.2.8. Asociación para la Gerencia de Proyectos (Association for Project Management (APM))**

Fundada en 1972 como INTERNET UK (precursor de la IPMA), además de proveer oportunidades de creación de redes de socialización entre sus miembros y socios, esta organización también otorga certificaciones”, (Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.12).

### **2.2.9. El Servicio Nacional de Salud, SENASA, y la gestión de proyectos**

#### **2.2.9.1. Evolución histórica del Servicio Nacional de Salud**

Con la creación del Sistema Dominicano de Seguridad Social, mediante la Ley 87-01 promulgada en mayo de ese mismo año, nace el Seguro Nacional de Salud (SENASA). SENASA es una institución pública autónoma y descentralizada que surge con la inmensa y noble responsabilidad de administrar los riesgos de salud de sus afiliados del régimen subsidiado, de los empleados públicos y los empleados privados que la escojan con su administradora de riesgo de salud, es decir, los afiliados al Régimen Contributivo. (arssenasa.gob.do).

#### **2.2.9.2 Misión del servicio Nacional de salud**

“Somos una institución social comprometida con mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados, garantizando una eficaz administración del riesgo y el acceso a la atención integral en salud con calidad, oportunidad y trato humano, a través de la innovación, la transparencia y un equipo de colaboradores competentes y motivados”. (arssenasa.gob.do).

### **2.2.9.3. Visión del servicio Nacional de salud**

“Ser referente nacional de excelencia en la administración de riesgo en salud, con reconocimiento internacional logrando un alto impacto social y elevado nivel de compromiso en nuestros afiliados, prestadores y asociados”. ([arssenasa.gob.do](http://arssenasa.gob.do)).

### **2.2.9.4. Valores del servicio Nacional de salud**

- Trato Humano: Ofrecer servicios de forma personalizada, empática y digna a nuestros afiliados/as, colaboradores/as y asociados/as.
- Equidad: Ofrecer nuestros servicios a los afiliados/as y usuarios/as sin discriminación.
- Transparencia: Hacer visible ante los ciudadanos y ciudadanas, lo que hacemos.
- Integridad: Actuar de forma coherente con los principios, valores y políticas institucionales.
- Compromiso Social: Actuar con sentido de responsabilidad en la protección de los ciudadanos y ciudadanas de mayor vulnerabilidad, en defensa de los derechos constitucionales. ([arssenasa.gob.do](http://arssenasa.gob.do)).

### **2.2.9.5. Objetivos estratégicos del Seguro Nacional de Salud**

- Ampliar la cartera de afiliados de los diferentes regímenes y planes, mediante la consolidación de los procesos de gestión de afiliación, salud y mercadeo.
- Fortalecer la gestión del riesgo en salud garantizando la prevención, promoción y servicios de salud con calidad y trato humano.
- Lograr que la atención al usuario se constituya en una cultura de gestión en toda la organización, garantizando la entrega de servicios con calidad y trato humano.

- Garantizar la sostenibilidad financiera de la Organización, mediante el desarrollo de una valoración y administración de los riesgos financieros.
- Fortalecer el sistema de gestión de calidad mediante el desarrollo de un modelo integrado de gestión por proceso y de administración del riesgo institucional, garantizando la sostenibilidad de la organización.
- Afianzar el sistema de gestión de recursos humanos, que permita disponer de un capital humano idóneo, competente y motivado.
- Afianzar el posicionamiento de SENASA en la sociedad dominicana, mediante la proyección de una imagen de institución transparente y eficiente como instrumento ejecutor de las políticas de protección social en salud.
- Consolidar los sistemas y plataformas tecnológicas con el propósito de garantizar la seguridad, oportunidad y calidad de la información.(arssenasa.gob.do).

En noviembre del 2002 inicia el régimen subsidiado en las provincias Barahona y Bahoruco, a septiembre del 2004 contaba con 35 mil afiliados en esa región. Desde el 2002 a julio del 2012 SENASA contaba con 2, 309,827 afiliados diseminados en todo el país. En la actualidad, SENASA cuenta con 3 millones 338 mil 270 afiliados en el Régimen Subsidiado y más de 630 mil en el Régimen Contributivo. Se trata de una estadística de crecimiento sostenido sin precedentes en sólo 14 años de existencia que posicionan a SENASA como la mayor administradora de riesgo de salud del Sistema Dominicano de Seguridad Social, al manejar el 68 por ciento de la población afiliada al Sistema Dominicano de Seguridad Social.

SENASA lleva sobre sus hombros ser la única administradora de todas las ARS del país que maneja el Régimen Subsidiado, además la administración del riesgo de salud de un alto

porcentaje de empleados públicos, así como de una proporción de Pensionados y Jubilados del Ministerio de Hacienda.

SENASA y su recorrido por la calidad. SANASA inició su exitoso recorrido con la postulación al Premio Nacional a la Calidad, alcanzando medallas de bronce, plata y oro, en 2008, 2009 y 2010, respectivamente y en el 2013 obtuvo el Gran Premio Nacional a la Calidad, máximo galardón.

En 2012 se certificó con la norma ISO 9001:2008 y en mayo del 2015 fue recertificado por mantener estándares internacionales de calidad, culminando un exitoso año obteniendo medalla de plata en el Premio Iberoamericano a la Calidad. En noviembre del 2015 SENASA obtuvo medalla de plata en el Premio Iberoamericano a la Calidad que gestiona la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ); fue evaluada tomando en cuenta las mejores prácticas enfocadas en las personas.(arssenasa.gob.do).

#### **2.2.9.6. Marco Legal del SENASA**

El Seguro Nacional de Salud (SENASA) surge con la promulgación de la ley 87-01, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social. En esta Ley se establece que SENASA es la institución pública autónoma y descentralizada responsable de la administración de riesgos de salud de los afiliados subsidiados, contributivos y contributivo-subsidiados del sector público y de los contributivos del sector privado que la escojan voluntariamente.

El 4 de septiembre del 2002 fue otorgada, mediante Resolución No. 00052- 2002 de la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), la acreditación a SENASA, mediante la cual se le autoriza a ejercer funciones de administración de riesgos de salud en el Sistema de Seguridad Social Dominicano. En el año 2005, con la Resolución No. 012-2005 se le otorga la habilitación definitiva, por cumplir los requerimientos establecidos y evaluados por la

Superintendencia. El artículo 159 de la ley 87-01 define las siguientes funciones básicas del Seguro Nacional de Salud:

El artículo 159 de la ley 87-01 define las siguientes funciones básicas del Seguro Nacional de Salud:

- Garantizar a los afiliados servicios de calidad, oportunos y satisfactorios;
- Administrar los riesgos de salud con eficiencia, equidad y efectividad;
- Organizar una red nacional de prestadores de servicios de salud con criterios de desconcentración/descentralización;
- Contratar y pagar a los prestadores de servicios de salud en la forma y condiciones prescritas por la presente Ley para las restantes administradoras de riesgos de salud (ARS).
- Rendir informes periódicos al Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) y a la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales sobre la administración de los recursos para garantizar su uso eficiente y transparente. ([arssenasa.gob.do](http://arssenasa.gob.do)).

#### **2.2.9.7. Marco Regulatorio del SENASA**

- Ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República.
- Ley No. 107-13 sobre los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración y el Procedimiento Administrativo.
- Ley No. 126-01 que crea la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, que funcionará bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas.
- Ley n° 200-04 general de Libre Acceso a la Información Pública

- Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones con modificaciones de Ley 449-06
- Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público, No. 423-06
- Ley de planificación e inversión pública, no. 498-06.
- Ley 5-07 Sistema de Administración Financiera del Estado
- Ley No. 567-05 de Tesorería Nacional.
- Ley No. 6-06 de Crédito Público.
- Ley no. 82-79 de Declaración Jurada de Bienes
- Ley No. 13-07 Tribunal Superior Administrativo
- Ley No. 41-08 de Función Pública y crea la Secretaría de Estado de Administración Pública.
- Ley General de Archivos de la República Dominicana, No. 481-08
- Ley No. 10-04 de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana. (arssenasa.gob.do).

#### **2.2.9.8. Política de Calidad del Seguro Nacional de salud**

SENASA se compromete a garantizar servicios de calidad administrando el riesgo en salud con efectividad, oportunidad, equidad y trato humano, mediante el desarrollo de una cultura de innovación, transparencia y mejora continua de los procesos con el propósito de asegurar la satisfacción de los grupos claves de interés. (arssenasa.gob.do).

#### **2.2.9.9. Objetivos de Calidad del Seguro Nacional de salud**

- Velar por el acceso equitativo de la población afiliada a servicios de salud con calidad, disponiendo de una red nacional de prestadores de servicios de salud con capacidad resolutoria y conforme a la cobertura establecida.

- Mantener altos niveles de satisfacción con los servicios ofrecidos a los usuarios, mediante el desarrollo de una cultura de excelencia en los servicios y un sistema que garantice el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Propiciar la satisfacción de los PSS y proveedores de bienes y servicios, realizando con oportunidad las auditorías médicas y el pago correspondiente.
- Garantizar una efectiva administración del riesgo en salud, para asegurar la sostenibilidad financiera y la salud de la población afiliada.
- Elevar y consolidar el nivel de madurez de los procesos institucionales, mediante el desarrollo de una cultura de innovación, transparencia y la gestión del riesgo. (arssenasa.gob.do).

#### **2.2.9.10. Gerencia de Planificación y Desarrollo: Organigrama estructura**

El organigrama estructural de la Gerencia de Planificación del SENASA está compuesta por: Gerencia de Planificación y Desarrollo; Unidad de Planificación Institucional; Unidad de Formulación, Monitoreo, Evaluación y Presupuesto; Departamento de Estadísticas e Investigaciones, la integra, la Unidad de Estadística y la Unidad de Investigación y Monitoreo de Entorno; por último, la Unidad de Gestión de Proyectos Institucionales. (Ver Organigrama General en el anexo). La siguiente matriz muestra el Organigrama estructural.

### Organigrama Estructural Propuesto para la Gerencia de Planificación y Desarrollo



Gráfica 4. Estructura Organizacional del departamento de planificación y desarrollo de SENASA (Fuente SENASA 2017)



## Capítulo 3: Marco Metodológico

### 3.1. Marco Metodológico

La Licenciada Lesbia Sosa afirma en su tesis doctoral que la metodología de una investigación está conformada por los procedimientos establecidos para la construcción de la evidencia empírica. Se apoya en los paradigmas y busca clarificar y explicitar los fundamentos epistemológicos del conocimiento, tales como los valores en que se apoya, los factores que en el mismo intervienen, la idea de causalidad, el aspecto estudiado de la realidad, la verificación o refutación de la hipótesis, el alcance de la explicación e interpretación de los datos, entre otros. (Sautu, Boniolo, Delle y Elbert, 2005, 37-38).

Para Galindo Cáceres y Otros (1998, 10), el método es el camino por el cual bajamos de las teorías a la concreción técnica. En ese sentido: “La teoría sería la proveedora de las metáforas que permiten conducir al camino y poner en forma la información obtenida técnicamente”. De ahí que podemos —afirmar que los resultados de las investigaciones nunca son mejores que los métodos empleados mediante los cuales se los obtuvo. (Festiger&Katz: 2011, 17).

La metodología utilizada en esta investigación es de tipo cualitativo documental por fundamentarse en la comprensión e interpretación de la documentación bibliográfica suministrada por el equipo técnico de la Dirección de Planificación del SENASA.

La investigación cualitativa permite al investigador realizar análisis de datos inductivos que irán apareciendo y por ende creará otras fuentes de estudios, a partir de la problemática de que partimos.

Los instrumentos de levantamiento de información utilizados en este proyecto de investigación fueron los siguientes: el cuestionario, la entrevista individual, entrevista a grupos, y las opiniones de expertos en el tema.

A continuación se presenta un esquema de las técnicas cualitativas de mayor uso para este tipo de investigación:

### Esquema de las técnicas cualitativas de mayor uso para este tipo de investigación



Grafica 5. Esquema de las técnicas cualitativas más usadas (Creación propia 2018).

## Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados

### 4.1. Presentación de resultados

#### 4.1.1. Entrevistas

A continuación los resultados de la entrevista realizada al equipo de la Unidad de Desarrollo Organizacional y Gestión de Proyectos del Seguro Nacional de Salud. Estas son las respuestas de las preguntas realizadas a la licenciada Diana Pérez Rubiera Gerente de Planificación y Calidad del SENASA:

**1. Entrevistador:** Describa brevemente su experiencia en la gestión de proyectos.

**Respuesta:** la entrevistada manifestó lo siguiente: “actualmente cuento con varias formaciones en el área de proyectos pudiendo destacar el Máster en Project Management, ENEB- Escuela de Negocios Europea de Barcelona. En el ámbito laboral fui Coordinadora de Investigación y Encargada de Proyectos en la Fundación Global Desarrollo y Democracia (FUNGLODE), siendo responsable de la administración de los proyectos del Observatorio Político Dominicano y fungiendo de soporte a proyectos institucionales. Actualmente soy Gerente de Planificación y Desarrollo en SENASA. Dentro de la gerencia se encuentra la PMO de la institución, la cual establece los lineamientos de gestión de proyectos institucionales, brinda apoyo en la formulación, sirve de apoyo en la ejecución de los mismos, y es responsable del seguimiento y monitoreo, así como responsable de evaluar la pertinencia del cierre de los proyectos institucionales”.

**2. Entrevistador:** ¿Cuáles metodologías como buenas prácticas son utilizadas por SENASA para gestionar los proyectos?

**Respuesta:** la entrevistadora manifestó: “en la institución utilizamos la metodología de Marco Lógico junto con las buenas prácticas del PMI, esto por considerar que ambas

metodologías se complementan. Utilizamos la Metodología de Marco Lógico en la fase inicial del proyecto debido a que esta nos permite durante su construcción poder identificar de manera fluida los problemas que deseamos resolver, con la implementación de los proyectos o las oportunidades de mejora que tenemos como organización. Consideramos la Matriz de Marco Lógico a su vez como base para la toma de decisiones al tener resumido dentro aspectos relevantes del proyecto. Otro de los motivos por el cual implementamos esta metodología es debido a que, nos permite enfocarnos en los distintos indicadores que nos facilitaran el análisis de desempeño de nuestros proyectos”.

“Luego para culminar la fase de inicio y construir las otras fases utilizamos las buenas prácticas del PMI, debido a que ésta metodología nos permite un análisis detallado de los distintos planes de gestión que apliquen para los distintos proyectos”.

**3. Entrevistador:** ¿Cuál es el porcentaje de eficiencia de la gestión de los proyectos de SENASA?

**Respuesta:** “en su primer año de implementación de la PMO como tal cerramos con un 72% de eficiencia en la gestión de proyectos institucionales”.

**4. Entrevistador:** ¿Cómo la Gerencia de Planificación y Desarrollo del Seguro Nacional de Salud, gestiona el portafolio de proyectos de Inversión Pública?

**Respuesta:** “Si, la Gerencia de Planificación y Desarrollo es la responsable de gestionar y controlar el portafolio de proyectos de la institución”.

**5. Entrevistador:** ¿Cuáles metodologías y buenas prácticas son utilizadas por SENASA para gestionar los proyectos?

**Respuesta:** “Para la gestión de proyectos utilizamos las siguientes metodología: Metodología de Marco Lógico y Metodología del PMI”.

**6. Entrevistador:** ¿Cómo logran integrar las metodologías y buenas prácticas, aplicadas a la gestión de proyectos de inversión pública en SENASA?

**Respuesta:** “Tal como mencionamos en el punto anterior, en SENASA hacemos uso de la metodología de Marco Lógico y el PMI. Esta integración la hacemos de la siguiente forma: las ideas de proyectos aprobadas por la máxima instancia de la institución utilizamos la Matriz de Marco Lógico para realizar un levantamiento inicial del proyecto. En la misma, hacemos un levantamiento de los objetivos del proyecto, indicadores, medio de verificación, supuestos, levantamos los componentes, actividades previstas y el presupuesto del proyecto. Esta información es revisada y luego de esto utilizamos las buenas prácticas del PMI al utilizar los documentos de acta de constitución y alcance, EDT, cronograma de proyecto, análisis de riesgos, análisis de interesados para concluir con toda la fase inicial del proyecto. Luego con los planes previamente elaborados iniciamos con la ejecución, monitoreo y el seguimiento. Al momento de culminar el proyecto hacemos la evaluación final del mismo y procedemos al cierre formal”.

**7. Entrevistador:** ¿Cuál es su apreciación sobre las Normas Técnicas y Metodología de Aplicación para gestionar los Proyectos de Inversión Pública, conforme lo establece el MEPyD?

**Respuesta:** “El MEPyD es el órgano rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, por lo que, es nuestro deber como institución del Estado dominicano apegarnos a las normas que el mismo establece. Uno de los aspectos fundamentales de estas normas es que tiene los controles necesarios que aseguren que los proyectos más rentables sean los aprobados, por lo que, el presupuesto nacional destinado para los mismos se invertiría en aspectos que realmente agreguen valor a la nación”.

**8. Entrevistador:** ¿Qué opinión le merece la Estrategia Nacional de Desarrollo?

**Respuesta:** “La Estrategia Nacional de Desarrollo es vital para la promulgación de proyectos, ya que la misma marca el destino a donde la nación se quiere dirigir a largo plazo, y como instituciones del estado cada una debe aportar su granito de arena para lograr esta meta. Una nación que camine sin objetivos claros y precisos no podrá avanzar. Y como instituciones del estado, todas sin excepción alguna, debemos tener estos objetivos claros para poder contribuir cada una, dentro del ámbito en el que nos desarrollamos”.

**9. Entrevistador:** Como herramienta de trabajo para SENASA ¿Cuál es la utilidad de la Estrategia Nacional de Desarrollo?

**Respuesta:** “Tal como expresábamos en el punto anterior la Estrategia Nacional de Desarrollo nos sirve de fuente de inspiración al proponer proyectos a lo interno de la institución, con miras a contribuir al logro de los objetivos del país”

**10. Entrevistador:** ¿Cómo SENASA beneficia al país a través de la Estrategia Nacional de Desarrollo?

**Respuesta:** “Específicamente SENASA contribuye al segundo eje estratégico: *una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial*”.

**11. Entrevistador:** ¿Cree usted que la proyectización del Estado Dominicano, tiene un antes y un después, con la implementación de las Normas Técnicas como Metodología y la Estrategia Nacional de Desarrollo, bajo mandato de ley?

**Respuesta:** “Las Normas Técnicas y la Estrategia Nacional de Desarrollo han venido a organizar las instituciones del estado y brindarnos claridad en cómo gestionar para lograr los

objetivos del país. Estas han venido a estandarizar, por lo que, el aporte a la proyectización ha sido fundamental. Sin embargo, no se puede dejar de destacar que la continua búsqueda de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, de brindar calidad en todos los servicios, la competitividad entre las instituciones, también ha logrado que las mismas se inclinen hacia la proyectización”.

**12. Entrevistador:** ¿Qué dio origen a que implementaran las buenas prácticas del PMI, como herramientas y técnicas, en los procesos que conllevan las fases de un proyecto?

**Respuesta:** “El PMI es la principal organización dedicada a la Dirección de Proyectos e indiscutiblemente el PMI tiene la metodología más completa en cuanto a gestión de proyectos. Nuestra mayor motivación para aplicar la metodología dentro de la institución fue que es que toma en cuenta todos los procesos dentro de cada fase de un proyecto, lo que nos da un sinnúmero de herramientas aplicables a los proyectos que permiten que se contemplen todos los aspectos relevantes dentro de los mismos desde su inicio hasta su cierre formal”.

**13. Entrevistador:** El equipo que integra la Gerencia de Planificación y Desarrollo, ¿Conocía la Metodología del Marco Lógico?

**Respuesta:** “Efectivamente, desde hace años el ejercicio de la planificación institucional anual se lleva a cabo utilizando la metodología de marco lógico por lo que el equipo la conocía”.

**14. Entrevistador:** ¿Sabían formular y construir la Matriz de Marco Lógico?

**Respuesta:** “Si, un 80% de los miembros que conforman la Gerencia de Planificación y Desarrollo conocía la Matriz de Marco Lógico y habían formulado en ella en años anteriores”.

**15. Entrevistador:** ¿Es suficiente la Matriz de Marco Lógico para gestionar un proyecto? ¿Por qué?

**Respuesta:** “A nuestro parecer la Matriz de Marco Lógico no es suficiente para gestionar un proyecto, debido a que tal como comentábamos en puntos anteriores necesita complementarse con otras metodologías para lograr la integración de todos los procesos dentro de un proyecto, así como para lograr una planificación en tiempo de las actividades dentro de un proyecto y un análisis de riesgo del mismo”.

**16. Entrevistador:** ¿Cuáles fortalezas y debilidades observa en la Matriz de Marco Lógico para gestionar proyectos?

**Respuesta:** “Fortalezas: nos permite la identificación de distintos tipos de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos del proyecto y así evaluar el desempeño. Nos guía hacia la identificación de los distintos supuestos dentro de un proyecto”.

“Nos guía hacia la identificación de los medios de verificación de los indicadores determinados, lo que brinda objetividad en el análisis de los mismos. Permite un análisis de problemas y evaluación de alternativas para la solución del mismo. Facilita la identificación de los objetivos del proyecto. Guía en la identificación de las actividades claves que nos conducirán en el logro de los objetivos planteados”.

“*Debilidades:* No toma en cuenta la programación en el tiempo de las actividades planteadas. No se realiza un análisis y gestión de riesgos. Necesita refuerzos al momento de gestionar todos los procesos que se incluyen dentro de las distintas fases de un proyecto”.

**17. Entrevistador:** El equipo que integra la Gerencia de Planificación y Desarrollo, ¿Conocían las buenas prácticas del PMI?

**Respuesta:** “El equipo tenía nociones básicas de la metodología. En la fase de construcción de la PMO de la institución se realizaron distintas actividades de preparación y educación del equipo en la metodología del PMI”.



**18. Entrevistador:** ¿Habían gestionado proyectos de inversión pública utilizando las buenas prácticas del PMI?

**Respuesta:** “Antes de la creación de la PMO la institución no gestionaba los proyectos bajo las buenas prácticas del PMI”.

**19. Entrevistador:** ¿Las buenas prácticas del PMI son suficientes para gestionar proyectos de inversión pública? ¿Por qué?

**Respuesta:** “Tal como hemos comentado, debido a las características del sector nos vemos en la necesidad de fusionar las dos metodologías mencionadas (Marco Lógico y PMI), esto debido a que históricamente la institución ha venido trabajando con pinceladas de Marco Lógico, además, de que la misma nos ayuda a tener un lenguaje común con otras instituciones del sector. No obstante la complementamos con la metodología del PMI por todo lo expresado en puntos anteriores”.

**20. Entrevistador:** ¿Cuáles fortalezas y debilidades observa para gestionar proyectos de inversión pública?

**Respuesta:** “Fortalezas: La metodología establecida por el MEPyD está claramente establecida por lo que es posible que guiándonos por la misma se pueda realizar la propuesta de proyecto de inversión pública y seguir todos los pasos que apliquen. Garantiza que los proyectos más rentables sean los aprobados”.

Debilidades: “La gran cantidad de pasos hace que entre la propuesta y la aprobación el factor tiempo se vea afectado”.

**21. Entrevistador:** ¿Cómo ha sido la coexistencia de la Metodología de Marco Lógico y las buenas prácticas del Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI) en la gestión de proyectos de inversión pública?

**Respuesta:** “Actualmente, la Institución ha participado en Proyectos de Inversión Pública pero como parte de un equipo interinstitucional (no liderando los proyectos), por lo que hemos tenido responsabilidades puntuales en los proyectos”.

**22. Entrevistador:** ¿Cómo ha contribuido en la eficacia y eficiencia a la hora de gestionar los proyectos de inversión pública?

**Respuesta:** “Tal como mencionamos en el punto anterior dentro de los PIP en los que hemos participado hemos tenido responsabilidades puntuales. Para contribuir con la eficacia y eficiencia nos atamos al compromiso establecido con otras instituciones cumpliendo con nuestras responsabilidades oportunamente”.

**23. Entrevistador:** Dada la estructura de las instituciones del Estado Dominicano, ¿Cree que funcionaria tener una Oficina de Proyectos (PMO)?

**Respuesta:** “Estamos 100% seguros de que una PMO es vital para las instituciones del Estado desde nuestro punto de vista la PMO; es la instancia institucional que apoya directamente el cumplimiento de los objetivos estratégico de una institución. Sin una PMO corremos el riesgo de quedar inmersos en el “día a día” y obviar la parte estratégica de la institución, (lo que nos lleva al obsoleto)”.

**24. Entrevistador:** ¿Cómo lograron integrar las diferentes metodologías del Marco lógico con las buenas prácticas del PMI?

**Respuesta:** “En la institución vemos estas dos metodologías como complementarias entre sí, la Metodología de Marco Lógico la utilizamos para la fase de construcción inicial (a nivel básico) del proyecto, y a modo de complementar y lograr tener una documentación robusta del proyecto integramos aspectos de la metodología PMI (acta de constitución y alcance, y los distintos planes de gestión que apliquen). Con esta integración de metodologías buscamos cerrar

las brechas que existan entre estas dos metodologías, adaptando a nuestros procesos aspectos que agreguen valor de cada una de ellas”.

## **4.2. Discusión de los Resultados**

### **4.2.1. Análisis de Resultados**

La licenciada Diana Pérez Rubiera dice: “utilizamos la Metodología de Marco Lógico en la fase inicial del proyecto debido a que esta nos permite durante su construcción poder identificar de manera fluida los problemas que deseamos resolver con la implementación de los proyectos o las oportunidades de mejora que tenemos como organización. Consideramos la Matriz de Marco Lógico, a su vez, como base para la toma de decisiones al tener resumido dentro aspectos relevantes del proyecto. Otro de los motivos por el cual implementamos esta metodología es debido a que nos permite enfocarnos en los distintos indicadores que nos facilitarán el análisis de desempeño de nuestros proyectos”.

También, se confirmó la hipótesis de: la Metodología del Marco Lógico usada para gestionar los proyectos del Sistema de Inversión Pública de República Dominicana, pueden ser compatible y complementarse con las herramientas y técnicas del Instituto de Gerencia de Proyectos, por sus siglas en inglés PMI, con la respuesta de la segunda pregunta, donde afirma que: ‘Utilizamos la metodología de Marco Lógico en la fase inicial del proyecto debido a que esta nos permite durante su construcción poder identificar de manera fluida los problemas que deseamos resolver, luego para culminar la fase de inicio y construir las otras fases utilizamos las buenas prácticas del PMI.

El programa informático Sistema de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos (SIFOMEPE) desarrollado por el SENASA, integrando la Metodología del Marco Lógico y las

buenas practicas del PMI. Este programa le permitió incrementar el índice de ejecución de los proyectos de un 72% en el 2016 a un 94 % de ejecución en el 2017, según la documentación bibliográfica del SENASA sobre la Evaluación de Gestión Institucional enero – diciembre 2017. Planificación Operativa (Ver en anexos).

Este programa le permitió incrementar el porcentaje de ejecución de los proyectos de un 72% en el 2016 a un 94 % de ejecución en el 2017.

El SENASA es una de las instituciones del estado dominicano alineadas a alcanzar el logro de los objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo, y su vez, está alineada al Segundo Eje Estratégico de la misma, tal como lo indicaron en las entrevistas realizadas: la Estrategia Nacional de Desarrollo es vital para la promulgación de proyectos, ya que la misma marca el destino a donde la nación se quiere dirigir a largo plazo. Y como instituciones del Estado cada una debe aportar su granito de arena para lograr esta meta.

Una nación que camine sin objetivos claros y precisos no podrá avanzar, y como instituciones del estado, todas sin excepción alguna debemos tener estos objetivos claros, para poder contribuir cada una dentro del ámbito en el que nos desarrollamos.

A continuación las respuestas a las preguntas planteadas para la investigación del trabajo de tesis:

### **1. ¿Cómo se planifican y controlan los Proyectos de Inversión Pública en el Seguro Nacional de Salud?**

Ante la pregunta planteada y en consonancia con el primer Objetivo específico: “Analizar el criterio de planificación utilizado en el Sistema Nacional de Salud durante el año 2017”. Como fruto de la investigación y en entrevista realizada a Diana Pérez Rubiera, Directora de Planificación y Desarrollo del SENASA, en relación a la planificación y control de los Proyectos

de Inversión Pública del SeNaSa, en la primera inquietud formulada, como parte de la entrevista: Describa brevemente su experiencia en la gestión de proyectos. Respuesta: A los fines de dar respuesta a lo a la pregunta y objetivo planteado en la entrevistada, manifestó: “Dentro de la gerencia se encuentra la PMO de la institución, la cual establece los lineamientos de gestión de proyectos institucionales, brinda apoyo en la formulación, sirve de apoyo en la ejecución de los mismos, y es responsable del seguimiento y monitoreo, así como responsable de evaluar la pertinencia del cierre de los proyectos institucionales”.

De igual forma, para reforzar lo antes expuesto, y en relación a lo que establecen las Normas Técnicas y Guía Metodológica General de Inversión Pública del MEPyD. Referente a la pregunta siete (7) del cuestionario realizado: ¿Cuál es su apreciación sobre las Normas Técnicas y Metodología de Aplicación para gestionar los Proyectos de Inversión Pública, conforme lo establece el MEPyD?

**Respuesta:** “El MEPyD es el órgano rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública por lo que es nuestro deber como institución del estado dominicano apearnos a las normas que el mismo establece. Uno de los aspectos fundamentales de estas normas es que tiene los controles necesarios que aseguren que los proyectos más rentables sean los aprobados, por lo que el presupuesto nacional destinado para los mismos se invertiría en aspectos que realmente agreguen valor a la nación”.

Ante la respuesta de la Gerente de Planificación y Desarrollo del SeNaSa, es oportuno conocer a nivel macro el proceso de planificación y control de los Proyectos de Inversión Pública, el que luce complejo y tiene tres escenarios, según se describe en la Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública 2017 del MEPyD:

**a) La Planificación Global (o de Carácter Nacional)**

Está relacionada con los grandes objetivos nacionales y su horizonte es de mediano y largo plazo. Donde el mismo involucra una visión de país y define una estrategia de desarrollo. A la luz de estos elementos, permite definir el plan de gobierno de la gestión en curso; estableciendo prioridades estratégicas que orientan la asignación de recursos a las organizaciones de la administración pública nacional.

**b) La Planificación Institucional**

Comprende el proceso de planificación de los organismos que dependen del gobierno nacional y permite la definición de Planes Estratégicos Institucionales, Planes Operativos Anuales y Presupuestos Institucionales. Este proceso se realiza sobre la base de las misiones encargadas por el Poder Ejecutivo, las prioridades estratégicas establecidas y los recursos asignados; así también del análisis de la situación en que deberán desplegar sus acciones.

**c) La Planificación Sectorial**

Se refiere al proceso de planificación que puede desarrollarse en el ámbito de determinados sectores de política (salud, educación, agricultura, etc.). Involucrando a actores públicos y privados, y que puede dar lugar a estrategias o Planes Sectoriales, con objetivos consensuados y esfuerzos gubernamentales y privados coordinados.

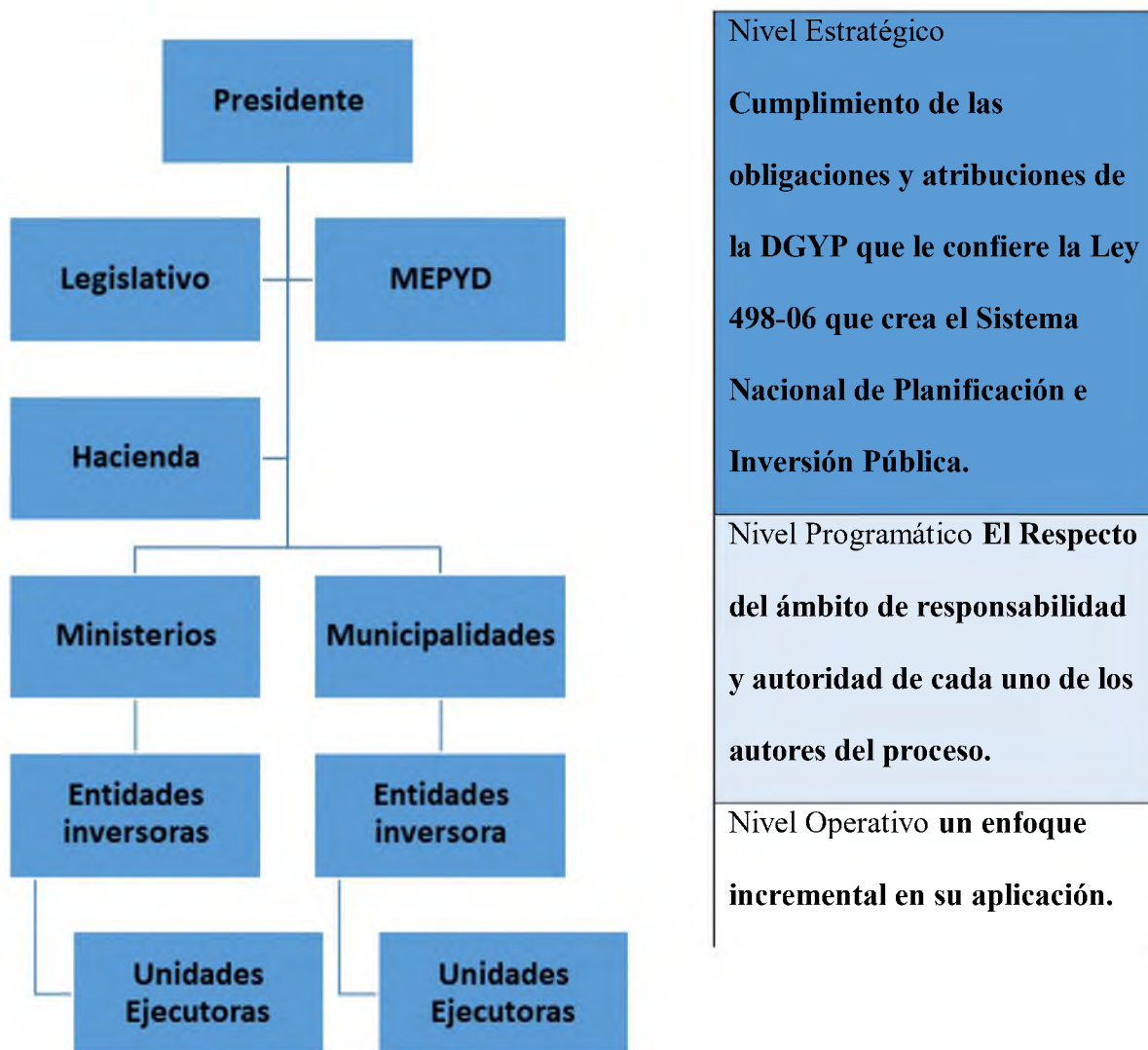
**d) La Planificación Territorial**

Alude a los procesos de planificación que se desarrollan en el nivel territorial (regional o local), involucrando a los gobiernos subnacionales y al sector privado; que puede dar lugar a estrategias o Planes Territoriales, con objetivos consensuados y esfuerzos públicos y privados coordinados”.

Para la operatividad de la planificación del Sistema de Inversión Pública, dentro de la Ley 498-06, se encuentran las líneas generales de los llamados procesos permanentes con el fin de que sirva de articulación e identificación de los recursos disponibles y posibles conforme el modelo de negocio institucional, que responda a la END. Según la Guía Metodológica del MEPyD, en su segunda edición, 2017. Donde los Procesos Permanentes están conformados por: “El conjunto de Sistemas y operaciones de gestión, que agregan valor interno y que exceden las fronteras funcionales y departamentales. Son mecanismos que guían las interacciones entre todos los grupos de personas de una organización, a fin de asegurar que el trabajo permanente se cumpla en lugar de verse impedido u obstaculizado.”

La siguiente gráfica muestra la estructura y actores dentro del ámbito en el que es gestionado el SNIP:

## Estructura y Actores del SNIP



Gráfica 6. Detalle de la estructura y actores del SNIP. Tomado de la Guía Metodológica General para la formulación y evaluación de los proyectos de Inversión Pública, MEPyD. (2017).

Según la Guía Metodológica General para la formulación y evaluación de los proyectos de inversión pública del MEPyD, estos procesos son:



**a) Proceso de establecimiento de prioridades estratégicas y directrices generales:**

Este proceso transcurre en el nivel global de la planificación. Los actores involucrados son la máxima autoridad del Poder Ejecutivo, los cuales son: el Consejo de Gobierno, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Hacienda, actores económicos y sociales relevantes, partidos políticos y el Congreso Nacional. En menor medida, se encuentran los demás ministerios y organismos ejecutores de políticas.

Comienza con la elaboración de una propuesta de Visión de País y la Estrategia de Desarrollo por parte del Poder Ejecutivo y concluye con la aprobación de una propuesta consensuada por parte del Congreso Nacional. Sobre esa base, el Poder Ejecutivo iniciará el proceso de definición o ajuste del Plan de Gobierno que servirá de parámetro para los próximos procesos:

**b) Proceso de Asignación Estratégica del Gasto con base a prioridades y resultados estratégicos**

Se sustenta en el proceso de establecimiento de prioridades estratégicas y directrices generales y llega hasta la asignación estratégica del gasto. Comienza, por tanto, con la identificación de prioridades y resultados estratégicos concordantes con la visión de país y la estrategia de desarrollo; sobre esa base se realiza la asignación del gasto por grandes agregados, que integrará el marco financiero a mediano plazo. Estos constituyen los parámetros para la elaboración del Plan Nacional Plurianual del Sector Público y el Plan Nacional de Inversión Pública que es uno de sus componentes.

Se da una interface con la planificación institucional, ya que esta constituye un insumo imprescindible para la definición del Plan Nacional Plurianual del Sector Público.

**c) Proceso de elaboración del Plan Estratégico y el Presupuesto de las instituciones.**

Este proceso parte de la Política Presupuestaria y los topes institucionales de gasto. Se inicia con el Plan Estratégico de Alta Dirección y culmina con el Anteproyecto de Presupuesto Institucional. Los roles para hacer efectiva la tarea son los siguientes:

1. La máxima autoridad de la institución y su dirección superior, en la adopción de orientaciones y decisiones propias de su nivel, cumplirá un rol de suma importancia en la dirección y procesamiento del Plan Estratégico de Alta Dirección.
2. Los jefes de las unidades ejecutoras y responsables de unidades organizativas, en la orientación del diseño operativo, cumplirán un papel fundamental en la planificación de áreas y departamentos.

**d) Proceso de Inversión Pública**

Consiste en la transformación de la inversión pública a partir de la identificación de ideas, la ejecución y operación de proyectos, el cual permite diferenciar los proyectos de inversión pública que reúnen los méritos y condiciones suficientes para justificar la asignación de recursos, así como su realización, de aquellos cuya ejecución no es recomendable desde el punto de vista del bienestar de la comunidad.

Es un proceso donde se utilizan recursos para agregar valor a las ideas y facilitar la toma de decisiones de la autoridad política. En el proceso de inversión pública se pueden distinguir las acciones interrelacionadas a continuación:

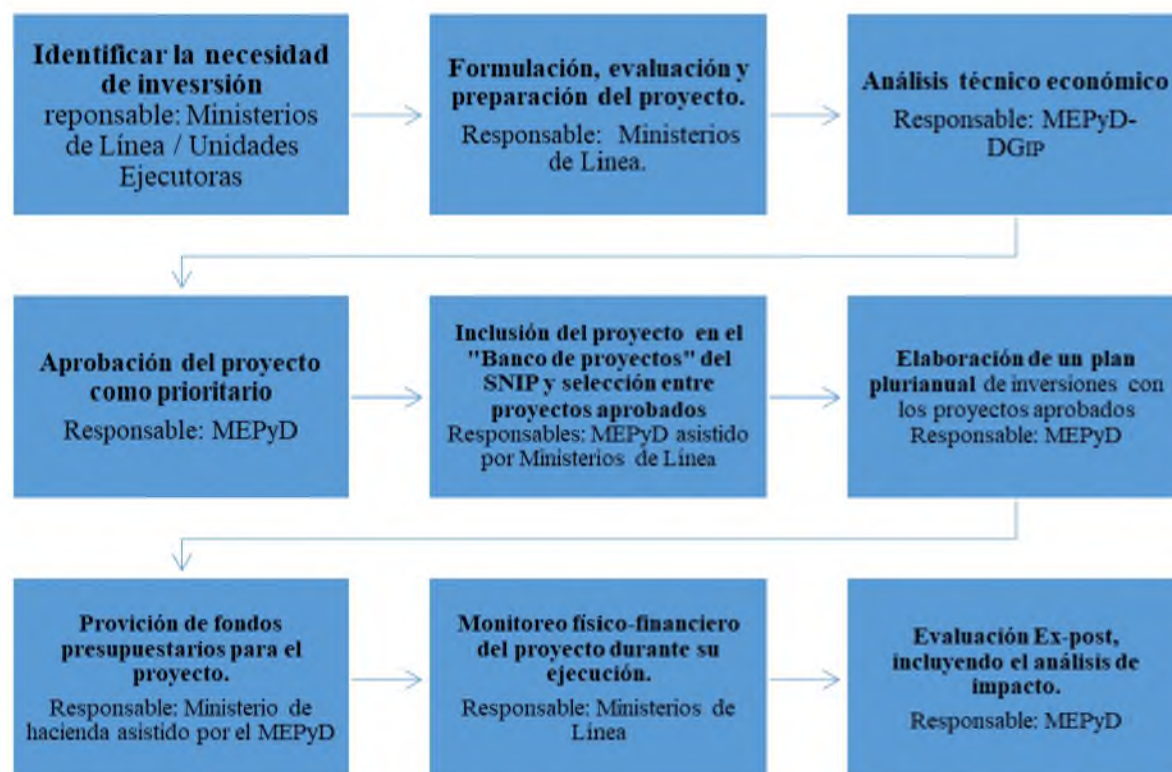
**e) Formulación y Evaluación de Proyectos**

La formulación de un proyecto es el desarrollo secuencial de las fases del ciclo de vida, asociada a la toma de decisiones, con la finalidad de que durante dicho proceso se aporten

elementos de juicio técnicos para apoyar la decisión de determinar si conviene o no la ejecución de un determinado proyecto.

La evaluación de proyectos puede entenderse como una herramienta que guía la toma de decisiones sobre la mejor alternativa de solución para un problema, y consiste en la comparación de los flujos de beneficios y costos que genera un proyecto durante su horizonte de evaluación. Al respecto es posible distinguir dos tipos de evaluación: privada y social (o socioeconómica).

### Ciclo del Sistema de Inversión Pública SNIP



Grafica 7. Detalle del Ciclo del Sistema Nacional de Inversión SNIP. Tomado del Informe de rendición de cuentas de la Inversión Pública, MEPyD. (2017).

## **Análisis y opinión técnica de los proyectos de inversión**

El proceso de revisión de cada estudio de pre inversión de un proyecto recibe el nombre de análisis técnico-económico. Para efectuar el análisis técnico-económico de proyectos, la Dirección General de Inversión Pública (DGIP) requiere anualmente de las instituciones formuladoras un documento actualizado con la formulación y evaluación del proyecto. Dependiendo del tamaño y complejidad de la solución planteada, el proyecto se formula de acuerdo a las tipologías de estudios de pre inversión, en algunos casos se requiere presentar los diseños finales con miras a solicitar financiamiento para la etapa de ejecución. Los estudios deberán realizarse de acuerdo con las Normas y Procedimientos Técnicos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y las Guías Metodológicas vigentes.

## **Formulación del anteproyecto de presupuesto de inversión pública**

El Ministerio de Hacienda es el órgano rector del Sistema de Administración Financiera del Estado, el cual está integrado por el Subsistema de Presupuesto. Por tanto, le corresponde dictar las Normas Técnicas para la formulación y discusión del anteproyecto de presupuesto. Es atribución legal de MEPyD a través de la DGIP entregar los insumos para la elaboración del presupuesto de inversión pública.

## **Asignación de recursos**

El Ministerio de Hacienda deberá asignar recursos del presupuesto únicamente a los proyectos de inversión que tengan código SNIP y opinión de aprobación por parte del SNIP.

## **Seguimiento físico financiero de la ejecución**

Le corresponde a la Dirección General de Inversión Pública dar seguimiento a la ejecución física y financiera de los proyectos de inversión, para lo cual emitirá normas e instrucciones de cómo procederá el SNIP para la realización de esta función.

Antes del inicio de cada ejercicio fiscal, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo a través de la Dirección General de Inversión Pública requiere a las instituciones sectoriales o de línea, con base a formatos estandarizados, la Programación Operativa Anual de cada uno de los proyectos de inversión que ejecuta el Estado Dominicano mediante las distintas unidades ejecutoras nacionales.

Al finalizar cada semestre de cada ejercicio fiscal, la DGIP emite su opinión técnica de los proyectos de inversión de arrastre, donde evaluará los resultados de la programación de inversiones, el grado de cumplimiento de la programación física-financiera y que el proyecto en ejecución no haya sido modificado en su naturaleza durante su contratación o desarrollo por la entidad ejecutora. Para facilitar el seguimiento físico y financiero de la inversión pública, se dispone de un Banco de Proyectos en internet donde se registra oficialmente la información de proyectos por parte de las entidades ejecutoras.

A continuación una gráfica que muestra los entregables que anualmente las instituciones deben entregar a la Dirección General de Inversión Pública sobre el seguimiento físico y financiero de la ejecución de PIP:

## Detalle del seguimiento físico y financiero de la ejecución de IP por DGIP

### Seguimiento físico y financiero de la ejecución de PIP

Durante el año la Dirección General de Proyecto de Inversión Pública, exige a las instituciones la entrega de las matrices siguientes:

#### Trimestral

Matriz de Programación Financiera Anual - Trimestral de Proyectos de Inversión Pública.

#### Anual

Matriz de Presupuesto Plurianual de Inversión Pública de Proyectos nuevos y arrastre.

Gráfica 8. Detalle del seguimiento físico y financiero de la ejecución de IP por DGIP. Elaboración Propia. (2018).

## 2. ¿Cuáles enfoques de gestión de proyectos predominan en el Seguro Nacional de salud durante el 2017?

Llegado este punto, donde la pregunta y el segundo Objetivo específico: “Identificar los enfoques de gestión de proyectos utilizados por la Gerencia de Planificación y Desarrollo del Seguro Nacional de Salud”, se encuentran, es preciso conocer cómo la Gerencia de Planificación y Desarrollo del SENASA gestiona sus proyectos. En la entrevista realizada a la Gerente del área (ver documento anexo), en la pregunta cinco (5), que hace referencia a los tipos de enfoque de gestión de proyecto que utiliza, deja claramente establecido que usan dos (2) enfoques: la

Metodología de Marco Lógico y las herramientas y técnicas del Instituto de Gerencia de Proyectos, PMI.

Al mismo tiempo y como respuesta a la pregunta seis (6) que refiere a cómo logran integrar la metodología y buenas prácticas a la hora de gestionar los proyectos del SENASA, la siguiente cita lo describe:

“Tal como mencionamos en el punto anterior, en SENASA hacemos uso de la metodología de Marco Lógico y el PMI. Esta integración la hacemos de la siguiente forma: Las ideas de proyectos aprobadas por la máxima instancia de la institución utilizamos la Matriz de Marco Lógico para realizar un levantamiento inicial del proyecto. En la misma hacemos un levantamiento de los objetivos del proyecto, indicadores, medio de verificación, supuestos, levantamos los componentes, actividades previstas y el presupuesto del proyecto.

Esta información es revisada y luego de esto utilizamos las buenas prácticas del PMI al utilizar los documentos de acta de constitución y alcance, EDT, cronograma de proyecto, análisis de riesgos, análisis de interesados para concluir con toda la fase inicial del proyecto. Luego con los planes previamente elaborados iniciamos con la ejecución, monitoreo y el seguimiento. Al momento de culminar el proyecto hacemos la evaluación final del mismo y procedemos al cierre formal”.

Es importante destacar que, lo que representa etapas para el MEPyD, en la Guía Metodológica General de DGIP, para el PMI son procesos. Son similares, como se puede apreciar en la figura número 14, en cambio para el PMI estos procesos vienen a ser el eje fundamental y son: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre del Proyecto.

Continuada la entrevista y con las inquietudes propias a este punto, surge la pregunta 12: ¿Qué dio origen a que implementarán las buenas prácticas del PMI, como herramientas y técnicas, en los procesos que conllevan las fases de un proyecto? A lo que la entrevistada respondió:

“El PMI es la principal organización dedicada a la Dirección de Proyectos e indiscutiblemente el PMI tiene la metodología más completa en cuanto a gestión de proyectos. Nuestra mayor motivación para aplicar la metodología dentro de la institución fue, que es que toma en cuenta todos los procesos dentro de cada fase de un proyecto, lo que nos da un sin número de herramientas aplicables a los proyectos que permiten que se contemplen todos los aspectos relevantes dentro de los mismos desde su inicio hasta su cierre formal”.

De igual forma en la pregunta 15 se le preguntó: ¿Es suficiente la Matriz de Marco Lógico para gestionar un proyecto? ¿Por qué?

La respuesta a la pregunta planteada: “A nuestro parecer la Matriz de Marco Lógico no es suficiente para gestionar un proyecto, debido a que tal como comentábamos en puntos anteriores necesita complementarse con otras metodologías para lograr la integración de todos los procesos dentro de un proyecto, así como para lograr una planificación en tiempo de las actividades dentro de un proyecto y un análisis de riesgo del mismo”.

Es evidente que fruto de la insuficiencia a la que hace alusión la licenciada Pérez Rubiera, cuando se refiere a la Matriz de Marco Lógico en el párrafo anterior, se comprueba que la misma tiene sus propias limitaciones. Por lo que, a raíz de la respuesta anterior, surge la inquietud y obliga a realizar la pregunta 16: ¿Cuáles fortalezas y debilidades observa en la Matriz de Marco Lógico para gestionar proyectos? La respuesta a la inquietud esbozada fue la siguiente:



“Nos permite la identificación de distintos tipos de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos del proyecto y así evaluar el desempeño. Nos guía hacia la identificación de los distintos supuestos dentro de un proyecto. Nos guía hacia la identificación de los medios de verificación de los indicadores determinados, lo que brinda objetividad en el análisis de los mismos. Permite un análisis de problemas, y evaluación de alternativas para la solución del mismo. Facilita la identificación de los objetivos del proyecto. Guía en la identificación de las actividades claves que nos conducirán en el logro de los objetivos planteados”.

Debilidades: No toma en cuenta la programación en el tiempo de las actividades planteadas. No realiza un análisis y gestión de riesgos. Necesita refuerzos al momento de gestionar todos los procesos que se incluyen dentro de las distintas fases de un proyecto”.

En tal sentido, dada las limitaciones y debilidades que presenta para la Gerencia de Planificación y Desarrollo del SENASA, gestionar sus proyectos únicos y exclusivamente con la Metodología de Marco Lógico ya que les resulta insuficiente. Teniendo que integrar otras prácticas de gestión que como la del PMI, entiende, fortalece el citado proceso. Lo que da origen a la última pregunta realizada en este sentido: ¿Cómo lograron integrar las diferentes metodologías del Marco lógico con las buenas prácticas del PMI? Y justifica la integración de la misma en la respuesta siguiente:

“En la institución vemos estas dos metodologías como complementarias entre sí, la Metodología de Marco Lógico la utilizamos para la fase de construcción inicial (a nivel básico) del proyecto, y a modo de complementar y lograr tener una documentación robusta del proyecto integramos aspectos de la metodología PMI (acta de constitución y alcance, y los distintos planes de gestión que apliquen). Con esta integración de metodologías buscamos cerrar las brechas que

existan entre estas dos metodologías, adaptando a nuestros procesos aspectos que agreguen valor de cada una de ellas”.

La siguiente gráfica resume las etapas o procesos de gestión por la que discurren los proyectos gestionados por la Gerencia de Proyectos del SENASA:



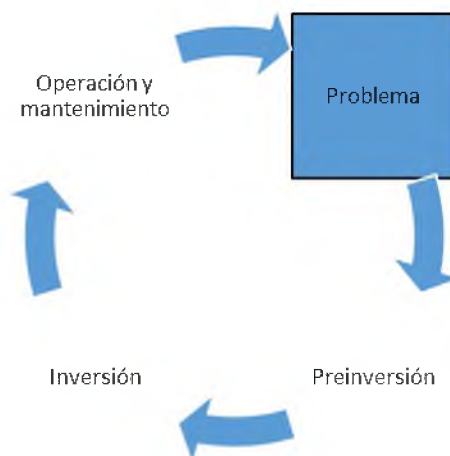
Grafica 9. Detalle del Ciclo de Gestión de Proyectos en SENASA. Tomado presentación PPT. Línea de Acción de la Gestión de Proyectos en SENASA. (2017).

Conforme a las preguntas formuladas durante la entrevista y el objetivo arriba citado, con el fin de identificar, conocer y comprobar, que en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública existen instituciones del Sector Público como el Sistema Nacional de Salud, que implementan más de un enfoque de gestión de proyecto, con ello contribuyen a elevar la eficacia y eficiente en la gestión; además cumplen con aspectos relevantes en cualquier tipo de proyecto: alcance, tiempos, costos y calidad.

Importante destacar que identificado el problema, necesidad u oportunidad que da origen a la idea de un proyecto. Proyecto que para ser gestionado requiere pasar por diferentes fases y etapas claramente establecidas en las Normas Técnicas y Guía Metodológica General del

MEPyD. Es por ello que, dentro del ciclo de vida de un proyecto pasa por las fases de: pre-inversión, inversión, operación y mantenimiento del mismo, como se aprecia en la figura siguiente:

### Fases del Ciclo de Vida de un Proyecto dentro SNIP



Gráfica 10. Fases del Ciclo de Vida del Proyecto. Tomado de la Guía Metodológica General para la formulación y evaluación de los proyectos de Inversión Pública, MEPyD. (2017).

Razón por la cual, dentro del marco de las Fases del ciclo de vida de un proyecto del SNIP, también se dan las etapas propias de cualquier proyecto de inversión pública y vienen a marcar los niveles de actividad del mismo, estas etapas son: Inicio, planeación o planificación, ejecución, control y cierre. Los que transcurren en una temporalidad de inicio, tiempo y término. A fin y efecto de hacer posible las fases y etapas por la que debe atravesar un proyecto en cualquier institución pública, desde su Dirección de Planificación y Desarrollo, debe apoyarse en lo establecido en las Normas Técnicas y Guía Metodológica General del SNIP. La que obliga al uso del enfoque de gestión de la Metodología de Marco Lógico (la que se describe en el punto dos (2) de este trabajo de investigación). Permite construir la Matriz de Marco Lógico, como estructura lógica de intervención de un proyecto, compuesta por: Desglose analítico de objetivos,

indicadores objetivamente verificables, medios de verificación y supuestos. La siguiente figura muestra la Matriz de Marco Lógico como la sugiere el MEPyD en su Guía Metodológica

General:

Modelo de Matriz de Marco Lógico			
Desglose Analítico de Objetivos	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos
<b>Objetivo General:</b> es el que se relaciona con el fin último del proyecto. Esta vinculado con los logros a nivel de cambios en la población Objetivo. Se conoce como fin u objetivo de desarrollo.	En este nivel los indicadores Permiten valorar el cumplimiento de los objetivos en función de las variables más significativas que dan cuenta del Impacto o impactos esperados.	Fuentes de Información que apoyan para verificar que los objetivos se lograron. Pueden Incluir material publicado, Inspección visual, encuesta por muestreo, etc.	Los supuestos a este nivel son condiciones o eventos que se deben dar para la continuidad de los servicios o bienes, que garanticen los efectos e impactos del proyecto.
<b>Objetivo del Proyecto:</b> se vincula con la razón de ser del proyecto, se logra mediante la prestación de los bienes y servicios del proyecto. Se conoce también como propósito,	En este nivel los indicadores Permiten valorar satisfacción de la población objetivo en función de los bienes y servicios que se ofrecen.	Fuentes de Información que apoyan para verificar que el objetivo del proyecto se cumple. Calidad, satisfacción, efectividad, etc.	Los supuestos a este nivel son condiciones o eventos que se deben dar para que los clientes o beneficiarios reciban los bienes y servicios del proyecto.
<b>Objetivos Específicos:</b> Son los logros obtenidos producto de la ejecución del proyecto, se expresan en resultados y componentes listos para funcionar. Para cada objetivo específico se define el componente correspondiente.	A este nivel, los Indicadores permiten valorar la entrega de los productos esperados de la ejecución, a nivel de calidad, cronograma, cantidad y costo.	Fuentes de Información que apoyan para verificar que los resultados de la ejecución se dieron conforme a lo programado.	Condiciones externas que se deben cumplir que no están bajo el control del gerente del proyecto pero que si no se dan afectan el éxito en el logro de los objetivos específicos y el inicio de la fase de operación.
<b>Actividades:</b> son las tareas que se deben hacer para cumplir con los objetivos específicos y tener los componentes listos para funcionar.	Los indicadores en este nivel funcionan para medir la ejecución del presupuesto y el avance físico de obras.	Fuentes de Información para medir la ejecución del presupuesto y el uso de los recursos.	Los supuestos en este nivel son las condiciones que tienen que ocurrir para lograr los objetivos específicos y completar los Componentes del proyecto.

Tabla 4. Modelo de la Matriz de Marco Lógico. Tomado de la Guía Metodológica General para la formulación y evaluación de los proyectos de Inversión Pública, MEPyD. (2017).

Ahora bien, en la segunda edición de la Guía Metodológica General para la formulación de los proyectos de inversión pública, 2017, como buena práctica dentro de un proceso de gestión de proyecto y de manera acotada, fue incluido el Alcance del Proyecto, que es un Área

de Conocimiento del Instituto de Gerencia de Proyecto, PMI. Considera el uso de la Estructura de Desglose de Trabajo, EDT. Herramienta útil dentro de la planificación de un proyecto, por facilitar la visualización y comprensión de la estructura arquitectónica de un proyecto. Además de servir como insumo para elaborar el cronograma, costes, adquisiciones y análisis de riesgos del proyecto. Está formada por cuatro (4) niveles: El Objetivo del proyecto, los componentes, los entregables y actividades puntuales del proyecto.

### **3. ¿Cómo contribuye el Seguro Nacional de Salud a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 con la gestión eficaz de los proyectos ejecutados durante el 2017?**

Al igual que la dinámica anterior, también se le dará respuesta a la pregunta como al tercer Objetivo específico, vinculante: "Definir los proyectos gestionados por el Sistema Nacional de Salud con los enfoques de MML y PMI que cumplan con la Estrategia Nacional de Desarrollo en el 2017". En conformidad con la investigación realizada en el Sistema Nacional de Salud, SENASA, se ha identificado y elegido en el Plan Estratégico Institucional, PEI 2013-2017, el Primer Eje: "Incremento de la cartera de afiliados"; por la importancia del producto, tanto para el SENASA como para el país. Dada su relación y alineación con la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y correspondencia con el Segundo Eje de la misma ley que dice: "Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial".

Para el incremento en la cartera de afiliados del Senasa obliga gestionar proyectos, a favor de su modelo de negocio, además, contribuya a promover la igualdad de derechos y oportunidades del ciudadano dominicano para reducir la desigualdad social y elevar su calidad de vida. Que es el fin de la END en el Segundo Eje citado anteriormente.

El Segundo Eje de la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo, al igual que el resto de los ejes, cuatro en totalidad, está compuesto por objetivos generales, específicos y acciones. Dentro de los cuales se pueden asociar o alinear al incremento de la cartera de afiliados del Senasa los siguientes:

**Objetivo general:** “Salud y seguridad social integral”.

**Objetivo específico:** “Universalizar el aseguramiento en salud para garantizar el acceso a servicios de salud y reducir el gasto de bolsillo”.

**Líneas de acción:**

- “Fortalecer los mecanismos de afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud, para lograr el aseguramiento universal”.
- “Fortalecer el sistema único de registro de beneficiarios de los programas de protección social”.
- “Diseñar e implementar la estrategia y mecanismos de aplicación del Régimen Contributivo-Subsidiado, que tome en cuenta la capacidad de pago de los asegurados y minimice su costo fiscal”.
- “Integrar al Régimen Contributivo del Sistema Dominicano de Seguridad Social, los distintos planes previsionales existentes”.

También, contribuye a ello el siguiente Objetivo específico: “Garantizar un sistema universal, único y sostenible de Seguridad Social frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, integrando y transparentando los regímenes segmentados existentes, en conformidad con la ley 87-07”.

Después de haber identificado lo que respecta a salud en el Segundo Eje de la END y que guarda relación con el Primer Eje del PEI 2013 – 2017 de Senasa: “Incremento de la cartera de afiliado”. Tuvieron que desarrollar y definir estrategias, objetivos e indicadores que sirvieran de guía para los futuros proyectos que gestionados eficazmente dieran el fruto esperado al finalizar el 2017. Y desde esa plataforma apoyar la Estrategia Nacional de Desarrollo y contribuir con lo propuesto llegado el 2030.

En tal sentido, y según el PEI 2013-2017 se podrá apreciar la estructura y aspectos considerados para el Primer Eje en cuestión, en la Planificación Estratégica Institucional:

### 1. Ejes, objetivos e indicadores de medición 2013-2017 PEI SENASA:

#### Objetivos e indicadores del PEI 2013-2017 SENASA.

Ejes	Objetivos estratégicos	Indicadores de Medición
Incremento de la cartera de afiliados	<b>Ampliar la cartera de afiliados de los diferentes regímenes y planes, mediante la consolidación de los procesos de gestión de afiliación, salud y mercadeo</b>	<b>Porcentaje de crecimiento anual de cartera de población afiliada por régimen y plan de salud. Porcentaje de población pobre afiliada. Relación de dependencia por régimen.</b>

Tabla 5. Objetivos e indicadores del PEI 2013-2017 SENASA. Tomado presentación Línea de Acción de la Gestión de Proyectos en SENASA. (2017).

## **Estrategias para el incremento de la cartera de afiliados:**

**Objetivo:** Ampliar la cartera de afiliados de los diferentes regímenes y planes, mediante la consolidación de los procesos de gestión de afiliación, salud y mercadeo.

### **Estrategias:**

- Puesta en marcha de la comercialización de los planes complementarios identificando segmentos poblacionales meta.
- Identificación de empresas públicas y privadas con mayor potencialidad de compra de los planes complementarios.
- Diseño y puesta en funcionamiento de una política de mercadeo innovadora basada en una relación de costos-resultados.
- Conformación de una red de promotores para la venta de los planes complementarios y la captación de afiliados para el Régimen Contributivo.
- Implementación de estrategias focalizadas hacia regiones y provincias.
- Desarrollo de planes de información a los afiliados del Régimen Subsidiado para la ampliación de los núcleos de dependientes y garantía de la afiliación de población joven que adquiere mayoría de edad.
- Acuerdos con el SIUBEN para la readecuación o flexibilización de la metodología de categorización de pobreza.
- Establecimiento de un sistema de novedades con el SIUBEN que facilite el mantenimiento de la cartera de afiliados del Régimen Subsidiado.
- Identificación y desagregación de parentescos de los núcleos extendidos que viven en el hogar para ampliación de la afiliación.



- Identificación y focalización de las zonas de mayores condiciones de pobreza y baja cobertura de afiliación.
- Colocación de la presencia de la marca SeNaSa en los medios de comunicación.
- Implementación de estrategias de fidelización para el mantenimiento de cartera de los afiliados y la mejora de las relaciones con los prestadores de servicios de salud.
- Ampliar la atención directa al usuario hacia nuevas provincias y municipios de alta concentración poblacional.
- Promoción de espacios y mecanismos de alianzas estratégicas con los actores claves de las políticas sociales del gobierno y del Sistema Dominicano de Seguridad Social dirigido a aumentar la cartera de afiliados.
- Involucramiento de las organizaciones sociales, comunitarias y las escuelas en la captación de dependientes para el Régimen Subsidiado.
- Continuidad de los procesos de re afiliación en base a los acuerdos establecidos con la SISALRIL y UNIPAGO
- Establecimiento de los núcleos extendidos para los dependientes que adquieren mayoría de edad.
- Análisis de la estratificación social de la población dominicana para la identificación de grupos de pobreza.
- Implementación de un proyecto para la redefinición del Plan Especial de Pensionados y Jubilados.
- Actualización de la base de datos de los afiliados para responder a las necesidades de la organización y facilite la comunicación con los afiliados.

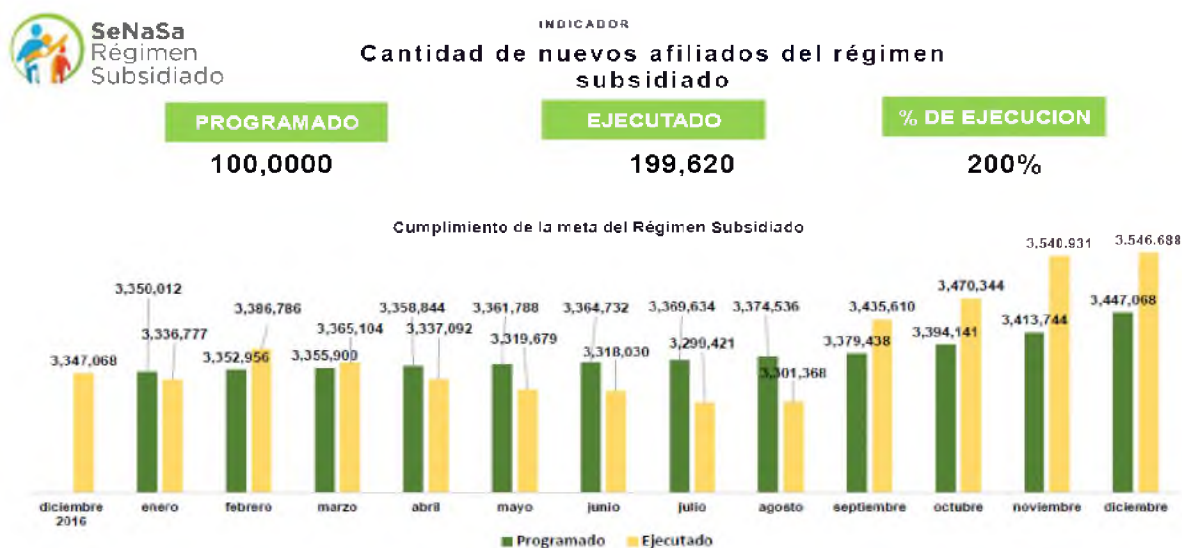
- Desarrollo de campañas a través de la página web y las redes sociales para la ampliación de cobertura del Régimen Contributivo.

## 2. Metas de afiliación priorizadas para los cinco años.

En este punto se podrá observar el resultado alcanzado por la Gerencia de Filiación, apoyado del seguimiento, monitoreo y evaluación de la Gerencia de Panificación y Desarrollo según documento de Evaluación de gestión Institucional enero – diciembre 2017.

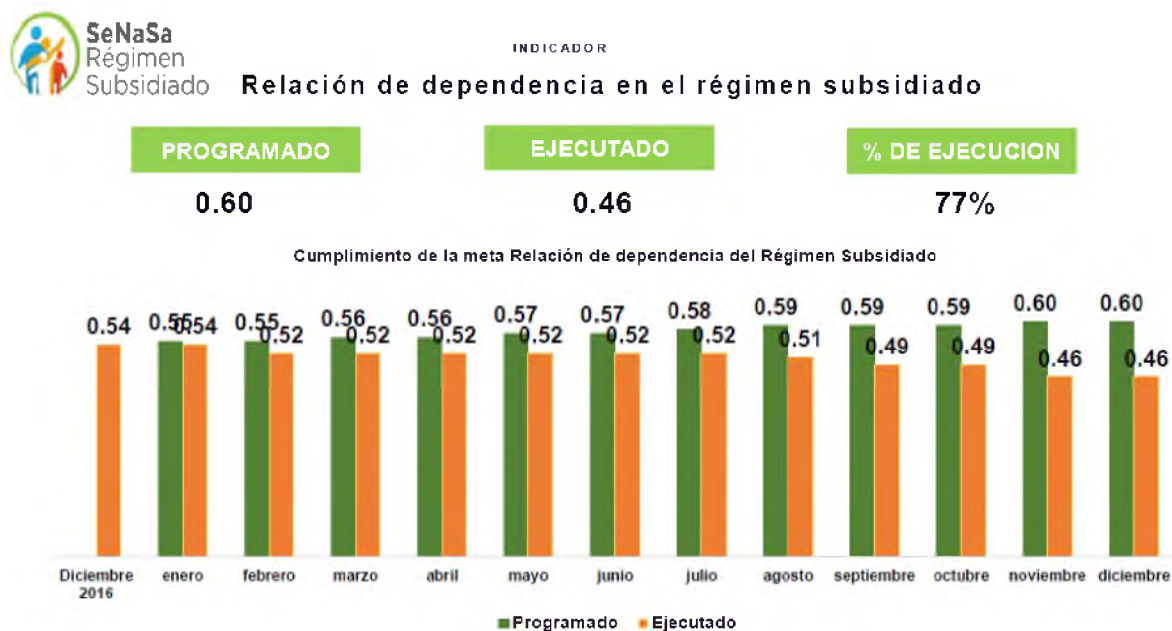
Las figuras siguientes muestran datos estadísticos relevantes en el cumplimiento de lo establecido en la Planificación Operativa del 2017:

### Cantidad de afiliados del régimen subsidiado de diciembre 2016–2017



Gráfica 11. Detalle de la Cantidad de afiliados del régimen subsidiado de diciembre 2016–2017. Tomado del documento de Evaluación de gestión 2017 Senasa. (2018).

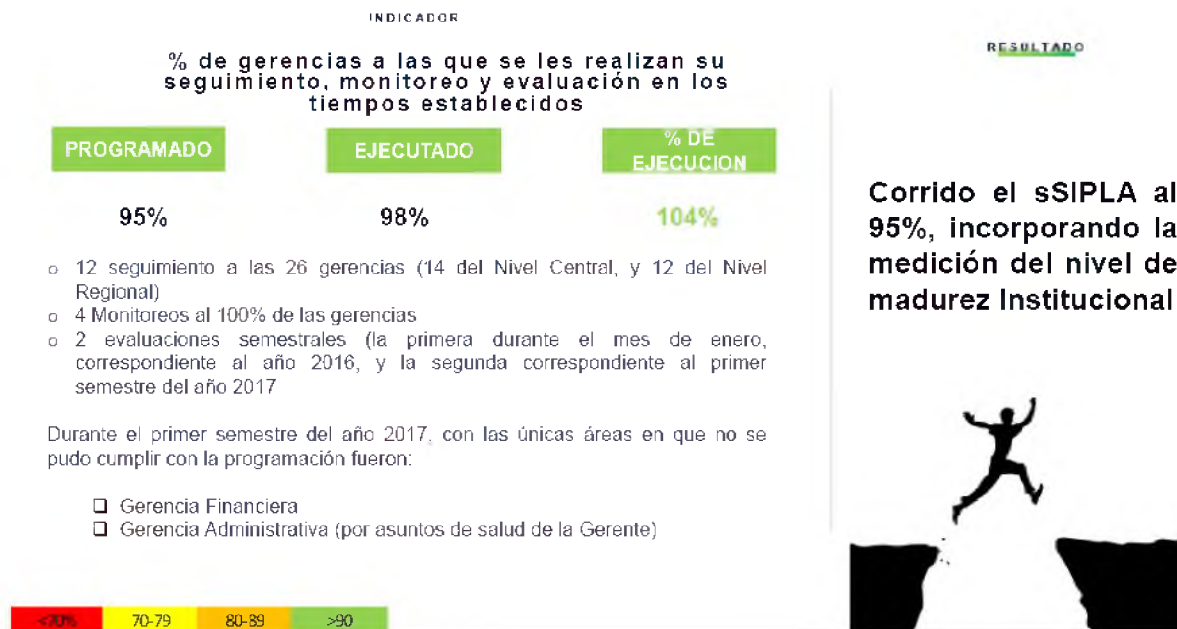
## Detalle de la relación de dependencia en el régimen subsidiado de diciembre 2016–2017



Gráfica 12. Detalle de la relación de dependencia en el régimen subsidiado de diciembre 2016–2017. Tomado del documento de Evaluación de gestión 2017 Senasa. (2018).

El resultado de los datos estadísticos encontrados para esta investigación, muestran cómo se puede contribuir al logro de los objetivos propuesto en la Estrategia Nacional de Desarrollo, así como, lo concebido en la Planificación Estratégica Institucional cuando los proyectos que generan, son gestionados eficazmente. Tal y como se muestra en el siguiente resultado, donde la Gerencia de Planificación y Desarrollo del Senasa deja ver el grado de involucramiento y desempeño alcanzado en relación al porcentaje de seguimiento, monitoreo y evaluación que durante el 2017 dio a todas las gerencias que conforman la estructura organizacional del Senasa y la cantidad de productos desplegados:

## Porcentaje de seguimiento, monitoreo y evaluación a tiempo enero–diciembre 2017



Gráfica 13. Detalle estadístico del porcentaje de seguimiento, monitoreo y evaluación a tiempo enero – diciembre 2017. Tomado del documento de Evaluación de gestión 2017 Senasa. (2018).

### 4.2. Presentación y Discusión de los Resultados

Si bien es cierto que un proyecto tiene una temporalidad bien definida, es finito, con un inicio y un fin. No menos cierto es que, sí para el proyecto que fuere, no está bien dirigido o gestionado, habrá fracasado sin haber iniciado. Aún en el mejor escenario todo proyecto está sujeto a variar su planificación por una u otra razón. Dentro del proceso de ejecución, se suscitan situaciones y problemas que tienden a afectar lo planificado y provoca desviaciones o alteraciones que deben ser controladas para minimizar su impacto en la llamada triple hélice: alcance, tiempo y costo, bien conocida en el ámbito del Instituto de Gerencia de Proyectos, por sus siglas en inglés, PMI. Todo gerente de proyecto comprometido y que cuenta con las habilidades y destrezas propias de un profesional del área, querrá evitar por todos los medios que se le dispare el presupuesto, retrasos en la ejecución y alteración del alcance de los proyectos que

administre. Perder el control, no aplicar los controles de cambios y realizar los correctivos de lugar a tiempo, puede que haga fracasar un proyecto. Sin lograr los objetivos establecidos en la planificación del mismo. Es por ello, que las habilidades y conocimientos del equipo de un proyecto, cuenta y es la piedra angular para procurar un óptimo resultado.

Según Gido J. y Clements en su libro “Administración exitosa de proyectos”, 2012, define las habilidades de un gerente como:

“El gerente es un ingrediente fundamental para el éxito de un proyecto. Además de que lidera la planeación, la organización y el control del proyecto, también debe poseer un conjunto de habilidades y capacidades que inspiren al equipo para alcanzar el éxito, y para ganarse la confianza del cliente. Los gerentes de proyectos efectivos tienen grandes habilidades de liderazgo, capacidad para desarrollar a las personas, excelentes habilidades para la comunicación, magníficas habilidades interpersonales, capacidad para manejar el estrés, habilidades para resolver problemas, para negociar y administrar el tiempo. El gerente de proyectos coordina las actividades de los distintos miembros del equipo para asegurarse de que, como un grupo cohesionado, desempeñen las tareas correctas en el momento indicado”.

El SENASA cuenta con una Gerente de Planificación y Desarrollo que sabe lo que tiene, quiere y debe hacer, que ejerce su liderazgo. Además de contar con un equipo de jóvenes profesionales experimentados en el tema de proyectos. Con el compromiso y convicción de obtener el mejor resultado. Son virtudes, que hacen del equipo de planificación de SENASA cohesionado y fuerte.

Como pudimos verificar con los resultados de la encuesta el 50% de los integrantes tienen menos de 35 años, pero cuentan con una experiencia en proyectos promedio de más de tres años.

También, como aspecto importante de la investigación es que se confirma, que no es suficiente ni es el único camino de gestión de proyecto, el apoyarse en la Metodología de Marco Lógico. Que la creatividad de profesionales capaces de implementar otros enfoques de gestión, como las herramientas y técnicas del PMI, como complemento que contribuye a la gestión eficiente de los Proyectos de Inversión Pública es posible y es un aspecto importante a considerar por la Dirección General de Inversión Pública del MEPyD. La experiencia de la Gerencia de Planificación y Desarrollo del SENASA debe ser aprovechada.

Para que el SENASA haya alcanzado el nivel de madurez y robustez que actualmente exhibe, en términos de gestión de proyectos es gracias al haber prestado especial atención al Sistema de Planificación, evaluación y monitoreo. Según lo describe en el documento de Planificación Estratégica 2013-2017, dice del Sistema de planificación, evaluación y monitoreo:

- Una fortaleza que ha impactado la dinámica de SeNaSa en los últimos años es el establecimiento de un sistema de planificación, evaluación y monitoreo orientado por una visión de gestión por resultados y procesos.
- En términos de planificación, se observa como fortaleza la estandarización, automatización y sistematización de los instrumentos de gestión de procesos.
- Este sistema de planificación refleja como fortaleza la sistematicidad y rigurosidad en el seguimiento a los planes operativos con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos en los planes operativos.
- Una fortaleza que ha dado mayor solidez a los procesos de planificación es el diseño y puesto en funcionamiento un sistema integral de gestión estadística, el cual permite: la vinculación de diferentes fuentes de información y la entrega de estadísticas más completas e interrelacionadas. Esto facilita un enfoque multidimensional de los

procesos, garantía de la calidad, consistencia y coherencia de los datos; y maximización del uso de los recursos y de la data que dispone la Institución.

- El Plan Operativo Anual se ha constituido en una herramienta fundamental para la planificación, operación y seguimiento a la gestión de los procesos.
- El trabajo auto dirigido para realizar la Planeación Estratégica de la Institución, contando con la participación amplia y dinámica de los responsables de los procesos (p.15).

### **4.3 Recomendaciones**

Para asegurar obtener resultados similares a los alcanzados por el equipo de planificación de SENASA, se sugiere que estas buenas prácticas sean imitadas y estandarizadas como normas para la planificación, ejecución, seguimiento y control, y evaluación de los Proyectos de Inversión Pública en la Republica Dominicana. Esto se puede lograr con el fortalecimiento de las capacidades de profesionales y técnicos gestores de proyectos. A través de la preparación de un Programa Nacional de Fortalecimiento Institucional en gestión eficiente de proyectos de inversión pública en la Republica Dominicana. Con el objetivo fortalecer las capacidades de funcionarios y técnicos del Sector Público sobre la gestión efectiva de proyectos integrando la Metodología del Marco Lógico y las buenas prácticas del PMI en la República Dominicana. Este programa estará conformado por los siguientes componentes:

**1. Sensibilización:**

Se procederá a realizar una campaña de sensibilización sobre la importancia de la ejecución eficiente de los proyectos de inversión pública. Compartir la experiencia, ventajas, beneficios y logros alcanzado por la Gerencia de Planificación y Desarrollo y equipo de proyectos del SENASA.

**2. Capacitación:**

Se pondrá en marcha un programa de capacitación dirigido a profesionales y técnicos de gestores de proyectos de las instituciones públicas.

**3. Asistencia técnica:**

Se dará de manera personalizada y focalizada la asesoría necesaria para dejar montadas las capacidades técnicas que hagan eficiente la gestión de los proyectos de inversión pública en la República Dominicana.

**4. Publicidad:**

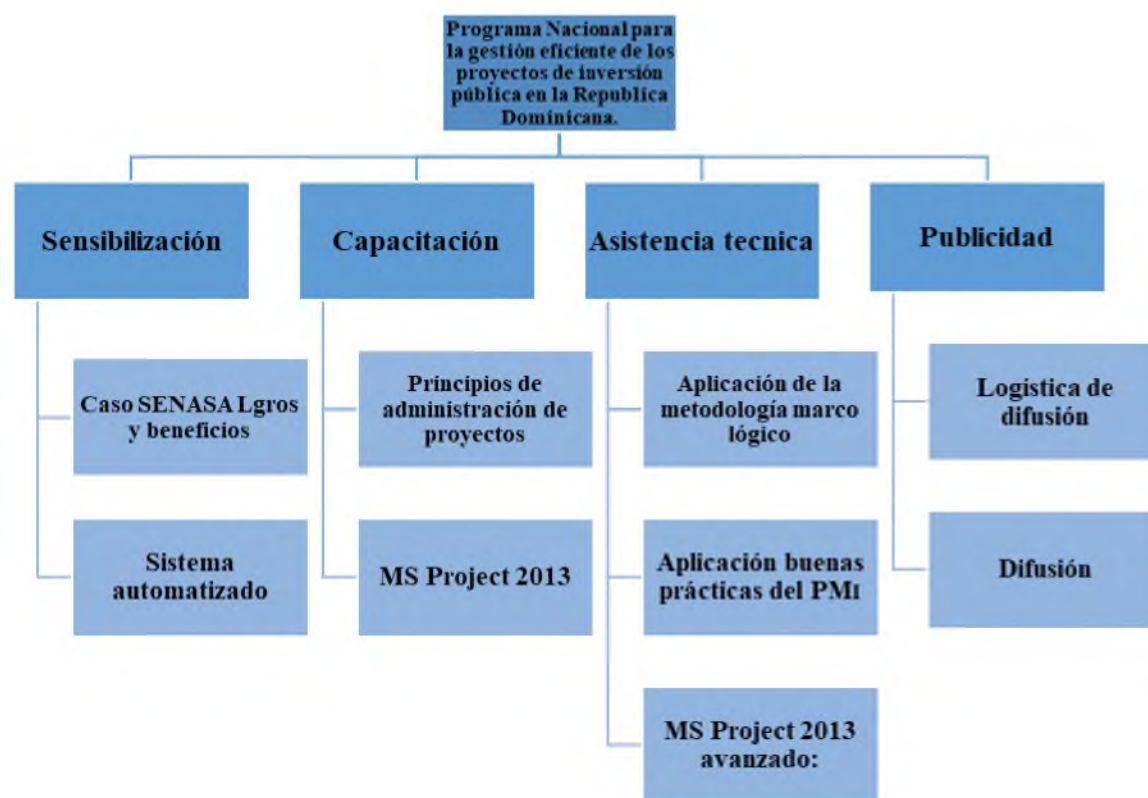
Se divulgará en los medios masivos, redes sociales, radiales, televisivas y escrito, a nivel nacional e internacional de los logros obtenidos por el equipo de planificación del SENASA. Los beneficios y ventajas de aplicar estas buenas prácticas en los proyectos de inversión pública.

En ese mismo orden, para complementar, y maximizar el Programa de fortalecimiento institucional en gestión de Proyectos de Inversión Pública, es imperante que en todas las instituciones públicas cuenten con un sistema automatizado ajustado a sus necesidades y posibilidades económicas. Como cada institución tiene un modelo de negocio y grupo de variables que las hacen únicas. Es necesario el diseño de un sistema informático personalizado, que se adapte a las necesidades y requerimientos de las instituciones. Por tales motivos es



recomendable que sea conformado un equipo integrado por profesionales y técnicos de las áreas de Planificación y Desarrollo, Tecnología, Calidad, Gestión Humana, Financiero, Administrativo y Jurídico. Un Comité parecido fue conformado por el SENASA a los fines de instalar el Sistema SIFOMED.

### **Estructura Desglosada de Trabajo del proyecto Programa Nacional para la gestión eficiente de los proyectos de inversión pública en la República Dominicana**



Gráfica 14. Estructura Desglosada de trabajo del proyecto Programa Nacional para la gestión eficiente de los proyectos de inversión pública en la República Dominicana. (Creación Propia 2018)

## Referencias

- Acento, artículo proyectos incluyeron adendas ODEBRECH, recuperado de <https://acento.com.do/2017/economia/8440579-obras-de-odebrecht-en-republica-dominicana-incluyeron-adendas-por-us-830-millones-sin-justificacion/>.
- Bell, J. (2002). Como hacer tu primer trabajo de investigación, Barcelona, España
- Gido J. y Clements. (2012). Administración exitosa de proyectos SENASA, datos generales, recuperados de <https://www.arssenasa.gob.do/Nosotros>
- Cuervo L. y Mattar J. (2014). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro. Informe de los diálogos ministeriales de planificación realizado por la CEPAL y Cooperación Alemana. (8.17).
- Cuervo L. y Mattar J. (2014). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro. Informe de los diálogos ministeriales de planificación realizado por la CEPAL y Cooperación Alemana. (9.13).
- Cuervo L. y Mattar J. (2014). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro. Informe de los diálogos ministeriales de planificación realizado por la CEPAL y Cooperación Alemana. (10.12).
- Edgar Ortégón y otros, (2005). Manual de la Metodología del Marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (9.15.35).

Guía del pmbok®. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.

NewtownSquare, Pensilvania, EE.UU. 5ta Edición. (18.2).

Guía del pmbok®. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.

NewtownSquare, Pensilvania, EE.UU. 5ta Edición. (37-38.2).

Gido J. y Clements J. (2012). Administración exitosa de proyectos. (18.6).

Guía del pmbok®. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.

NewtownSquare, Pensilvania, EE.UU. 5ta Edición. (19.1)

Gido J. y Clements J. (2012). Administración exitosa de proyectos. (21.4)

Real academia de la lengua, definiciones de sistema recuperado de

<http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s>

Máttar J. y Cuervo L. (2013). Prospectiva y desarrollo: El clima de la igualdad en América

Latina y el Caribe a 2020. (6.12).

MEPyD. 2006. Ley de planificación e inversión pública, no. 498-06. (20.11). República

Dominicana. (18.11).

MEPyD. (2014). Programa de apoyo al plan de acción para el desarrollo de capacidades

institucionales en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

MEPyD. (2017). Informe de rendición de cuentas de la inversión pública.

Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, 2017. (6.18).

Máttar J. y Cuervo L. (2017). Planificación para el desarrollo en América Latina y el

Caribe enfoques, experiencias y perspectivas. (6.35).

Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, 2017. (19.16).

Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, 2017. (22.19).

MEPyD. 2012 Ley 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo año 2030. República Dominicana. (33.10-16)

Siles R. y Mondelo E. (2016). Gestión de proyectos de desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). (18-19.12).

Siles R. y Mondelo E. (2016). Gestión de proyectos de desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). (19.10).

Siles R. y Mondelo E. (2016). Gestión de proyectos de desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). (19-20.12).

Siles R. y Mondelo E. (2016). Gestión de proyectos de desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). (39.12).

SENASA. (2013). Plan Estratégico 2013-2017. República Dominicana. (27, 29, 31.89-92).

SENASA. (2018). Evaluación de gestión institucional enero – diciembre 2017. Planificación Operativa. República Dominicana. (92-99.2-12, 76,78).

## **Anexos**

## Glosario de términos

Para la mejor comprensión de nuestro tema a continuación se definen algunas terminologías propias del ámbito de la inversión pública y gestión de proyectos, estas son:

**Alcance del proyecto:** es todo el trabajo que se debe realizar con el fin de producir todos los entregables del proyecto (el producto tangible o los elementos que se entregarán), garantizar al cliente que los entregables cumplen con los requisitos o criterios de aceptación y lograr el objetivo del proyecto, (Administración exitosa de proyectos, J. Gido, Clements J., 2012, p.6).

**Buenas Prácticas:** que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. "Buenas prácticas" no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos. (Guía del pmbok®, 2013. Fundamentos para la dirección de proyectos, p. 2, 5ta edición).

**Ciclo de la Inversión Pública:** comprende el conjunto de procesos e instancias requeridas por la administración pública a fin de planificar, formular, programar, ejecutar y operar los proyectos de inversión hasta el momento en que estos sean incorporados en la normal operación de las entidades y por ende en demandas de recursos que son asumidas por el gasto corriente, (Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, 2017, p.17).

**Instituto de Gerencia de Proyectos**(Project Management Institute (PMI)). Fundado en 1969, inicialmente se enfocó en el campo de la ingeniería y ha ido cambiando y adaptándose a las necesidades del mundo de los negocios. A la fecha, a través de su comité de estándares y colaboradores (entre ellos, empresas, universidades, asociaciones de profesionales, especialistas

y consultores en proyectos), ha creado estándares generalmente aceptados a nivel internacional, de los cuales cabe destacar el Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)- FifthEdition, Project Management Institute, Inc., 2013, que se conoce en español como Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). (Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.12).

**Inversión Pública:** es todo gasto público destinado a construir, ampliar, mejorar o reponer la capacidad productiva del país con el objeto de incrementar la producción de bienes y la prestación de servicios. Incluye las actividades de pre inversión e inversión de las instituciones del sector público. (Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, 2017, p.16).

**Estándar:** se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos, (Guía del pmbok®. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. 2013, p. 1, 5ta edición).

**Gestión de proyectos:** también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos es una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y presupuesto definidos. (Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.10).

**Gestión de proyectos:** se define como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma), el

costo (presupuesto), el alcance y la calidad planificados.(Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.12).

**Gestión para resultados en el desarrollo (GPRD):** es una estrategia focalizada en los resultados y en las mejoras de sostenibilidad de estos resultados en los países. Provee un marco coherente en el cual la información sobre el rendimiento de proyectos, programas y portafolios es usada para optimizar la toma de decisiones,(Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.12).

**Patrocinador o cliente:** El patrocinador/cliente es la entidad que proporciona los fondos necesarios para realizar el proyecto. Puede ser una persona, organización o sociedad de dos o más personas u organizaciones, (Administración exitosa de proyectos, J. Gido, Clements J., 2012, p.4).

**Planificación:** comprende los procesos de formulación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, orientadas a la promoción del desarrollo económico y social sostenible con equidades. (Ley de planificación e inversión pública, no. 498-06, p. 11).

**Portafolio:** es un grupo de proyectos y programas llevados a cabo bajo el auspicio de una organización. La gestión del portafolio se enfoca en identificar, priorizar, autorizar, administrar y controlar proyectos, programas u otro tipo de trabajos para lograr los objetivos estratégicos de la organización, (Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.12).

**Presupuesto de un proyecto:** es el monto que el patrocinador o cliente ha acordado pagar por los entregables del proyecto. El presupuesto se basa en los costos estimados asociados con las cantidades de los diversos recursos que se emplearán para realizar el proyecto.(Administración exitosa de proyectos, J. Gido, Clements J., 2012, p.7).



**Programa:** es un conjunto de proyectos que tienen características en común y que se ha decidido agruparlos para obtener un resultado mejor que el que podría dar cada proyecto de manera individual. De esta manera, se logra una mejor coordinación, optimización de recursos y menos duplicidades, (Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.12).

**Proyecto:** es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico (resultado, producto o servicio) dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos. Cabe destacar que completar con éxito un proyecto significa cumplir con los objetivos dentro del alcance propuesto, el costo determinado y el plazo pautado. El éxito de un proyecto también se mide por la calidad y el grado de satisfacción de los interesados, lo cual implica que se den los beneficios para los cuales fue emprendido el proyecto.(Gestión de proyectos de desarrollo, 2016, p.12).

**Proyecto:** es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos.(Administración exitosa de proyectos, J. Gido, Clements J., 2012, p.4).

Según el diccionario de la Real Academia Española se entiende por Sistema:

1. m. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.
2. m. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto, ([dle.rae.es](http://dle.rae.es)).

**Objetivo del proyecto:** objetivo claro que establece lo que se logrará. Es el producto final tangible que el equipo del proyecto debe producir y entregar. El objetivo del proyecto se define en términos de producto final o entregable, programa y presupuesto. El logro exitoso del objetivo

del proyecto está circunscrito a varios factores, que incluyen el alcance, la calidad, el programa o agenda, el presupuesto, los recursos, los riesgos y la satisfacción del cliente, (Administración exitosa de proyectos, J. Gido, Clements J., 2012, p.6).

**Normas Técnicas, Instructivos y Procedimientos:** en materias de inversión pública. Establecen y ordenan el proceso de inversión pública de cada proyecto. Programa o plan que reúna las características y criterios para considerarlo parte del SNIP de República Dominicana, (Normas Técnicas, 2017, p.19).