



Modelo integral de capacitación para mejorar la profesionalización y desempeño de los servidores del sector público en República Dominicana durante el período 2025-2026

TESIS DOCTORAL

para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA

Tomasina Tolentino Peralta

ASESOR

Dr. Francisco Manuel Hilario Falcón

México, 2026.

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Tolentino Peralta, Tomasina (2026). Modelo integral de capacitación para mejorar la profesionalización y desempeño de los servidores del sector público en República Dominicana durante el período 2025-2026. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

La presente investigación diseña un modelo integral de capacitación para fortalecer la profesionalización y el desempeño de los servidores del sector público en la República Dominicana durante el período 2025-2026. El estudio aborda principalmente lo que es la problemática de la baja tasa de los servidores en referencia a la Carrera Administrativa y las persistentes brechas constantes de las competencias en los diferentes niveles de conducción institucional. Bajo un enfoque metodológico de tipo mixto, de alcance descriptivo y también propositivo, se aplicaron diferentes encuestas a una muestra representativa de servidores y entrevistas a profundidad a los expertos del sector. Los resultados revelan de forma clara que, pese a una sólida formación académica de base ya existente, el 63.5% de los funcionarios percibe diferentes brechas críticas en las competencias directivas, en la gestión estratégica, el liderazgo ético y la transformación digital. Asimismo, se identificaron las barreras estructurales como limitaciones presupuestarias y la ausencia de una oferta formativa alineada con la realidad estatal dominicana. Como respuesta, se propone entonces un Modelo Integral de Capacitación estructurado en cuatro fases específicas: alineación estratégica, diagnóstico de necesidades, diseño e implementación, y evaluación del impacto. La investigación concluye, de forma clara que la implementación de este modelo, sustentada en la voluntad política y la modernización tecnológica, es necesaria y estratégica para transitar hacia una administración pública eficiente, transparente y totalmente orientada a resultados. Este aporte por otro lado origina y articula el diagnóstico empírico con el diseño operativo para, de esta forma, elevar la calidad de los servicios públicos y fortalecer en buena forma la confianza ciudadana en las instituciones del Estado.

Palabras clave: *Administración Pública, Capacitación Pública, Profesionalización, Gestión por Competencias, República Dominicana, Desempeño Institucional.*

Abstract

This research designs a comprehensive training model to strengthen the professionalization and performance of public sector managers in the Dominican Republic for the 2025-2026 period. The study primarily addresses the low rate of civil servants in the Administrative Career and the persistent competence gaps at institutional leadership levels. Using a mixed-method approach with descriptive and propositional scope, surveys were administered to a representative sample of public servants, alongside in-depth interviews with sector experts. The results reveal that, despite a solid foundational academic background, 63.5% of officials perceive critical gaps in managerial competencies, strategic management, ethical leadership, and digital transformation. Furthermore, structural barriers such as budgetary constraints and the absence of a training offer aligned with the Dominican state reality were identified. In response, a Comprehensive Training Model is proposed, structured into four specific phases: strategic alignment, needs assessment, design and implementation, and impact evaluation. The research concludes that the implementation of this model, supported by political will and technological modernization, is essential for transitioning toward an efficient, transparent, and results-oriented public administration. This contribution articulates empirical diagnosis with operational design to enhance the quality of public services and strengthen citizen trust in State institutions.

Keywords: *Public Administration, Public Training, Professionalization, Competency-Based Management, Dominican Republic, Institutional Performance.*

Agradecimientos

Esta tesis es la evidencia de un sueño cumplido, la constancia de que cuando se quiere, con esfuerzo, dedicación y disciplina se puede alcanzar todo lo que te propongas. Porque inició en una época muy convulsa de mi vida, pero se concreta en un momento donde la mejor forma de describirla es como dice Filipenses 4:7 "Y la paz de Dios, que sobrepasa todo entendimiento, guardará vuestros corazones y vuestros pensamientos en Cristo Jesús".

Gracias Dios porque tú das el entendimiento para aprender y crear nuevos conocimientos, me llevaste de la mano, me guiaste y me acompañaste para concretar este sueño.

A mis padres Julio Tolentino y Felicia Peralta, quienes han sido modelo de trabajo, honradez y un estímulo para lograr cada meta que me he propuesto.

A mi esposo Eduardo Mckenzie, gracias por ser ese apoyo incondicional, esa energía que hacía falta a veces, ese tú puedes, eres mi complemento perfecto. Gracias, amor por ser ese ingrediente activo en todo lo que me propongo, este logro es compartido.

A mis hijos Yamil Mckenzie Tolentino y Yamel Mckenzie Tolentino, gracias por los hijos que son, por sus palabras positivas, ustedes son mi esencia, la motivación para tratar de ser mejor persona cada día, con el único objetivo de ser su ejemplo, este logro es por y para ustedes.

A mis hermanos, María J., Juana, María A., Antonia, Pablo Julio y José Miguel, por su cariño, apoyo y entusiasmo en cada parte de este arduo proceso, este logro también es de ustedes.

A mi tía Maria Peralta, quien me apoya y se emociona con cada proyecto que emprendo.

A mis amigos, a todos los que hicieron suyo este proceso, con entusiasmo, palabras de motivación, y colaboración, de manera especial a Reynaldo Guerrero, Guillermo Mota, Yahaira Ferreras, Joana Mata, Manuel Betancourt, Darwin Ovalles, Ángel De La Rosa, Edwin Vásquez, Roberto Fermin y en ellos todos los demás que junto a mi celebran mis éxitos y sobre todo me apoyan en el trayecto.

A todos los maestros del doctorado, a cada uno por contribuir al descubrimiento de nuevos conocimientos, por cada palabra, cada recomendación y cada corrección, de manera especial **al**

Dr. Edgar Alirio Aguirre, un maestro memorable dispuesto a enseñar y a que des lo mejor en cada asignación.

A mi Asesor de tesis, Dr. Francisco Manuel Hilario Falcon, guía y mentor en este arduo proceso, quien, con sus orientaciones rigurosas, observaciones y paciencia me condujo por este trayecto del aprendizaje, gracias por su acompañamiento metodológico y rigurosidad académica, fueron pilares para la calidad de esta investigación.

A mis compañeros doctorando, de quienes aprendí, compartimos ideas, expusimos puntos de vistas distintos que posibilitaron la generación de nuevos conocimientos, y de manera especial a aquellos con los que fue posible cultivar una amistad que trasciende más allá del doctorado.

A la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), quienes, con sus métodos innovadores, facilidades, calidad del cuerpo docente y administrativo hicieron posible la formación académica integral permitiendo el crecimiento personal y profesional y la materialización del sueño que por mucho tiempo estuvo dormido.

Tomasina Tolentino Peralta

Dedicatoria

A Dios, eres la fuente de mi espíritu, el arquitecto de mis sueños y el ingeniero que los hace posibles.

A esa niña nacida en tierra esmeralda, Tomasina Tolentino Peralta que con imaginación siembra ternura, con amor abriga, crea y transforma, y cuyo afán de construir un mundo más justo la impulsa a nunca detenerse.

Tomasina Tolentino Peralta

ÍNDICE GENERAL

Resumen	3
Abstract	4
Agradecimientos	5
Dedicatoria	7
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO 1. Proyección de la investigación	19
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México	19
1.2. Planteamiento del problema	19
1.3. Formulación del problema	21
1.4. Justificación	22
1.5. Objeto de estudio	24
1.6. Campo de acción	25
1.7. Objetivos	25
1.7.1. Objetivo General	25
1.7.2. Objetivos específicos	25
1.8. Hipótesis	25
1.9. Alcances y delimitaciones	26
CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos referenciales	28
2.1. Estado del arte	28
2.2. Marco teórico y conceptual	35
2.2.1. Marco de competencias de la función pública	36
2.2.2. La capacitación	37
2.2.2.1. Objetivos de capacitación	40
2.2.2.2. Incidencia de la capacitación en la historia de la administración	41
2.2.2.3. Ventajas y las desventajas de la capacitación empresa	41
2.2.2.4. Diagnóstico de las necesidades de capacitación	42
2.2.3. Perfil de ingresos de los servidores públicos	43
2.2.4. Teoría sobre la nueva gestión pública (New Public Management-NPM-)	45
2.2.4.1. Definición, origen y principales exponentes	45
2.2.4.2. Fundamentos	46
2.2.4.3. Aporte a la investigación	46
2.2.4.4. Importancia de la adopción de prácticas del sector privado en la administración pública	47
2.2.4.5. Implicaciones para el modelo integral de capacitación	47
2.2.5. Teoría del Capital Humano	48
2.2.5.1. Origen y desarrollo de la teoría	48
2.2.5.2. Fundamentos del capital humano	49
2.2.5.3. Relación entre inversión en educación, capacitación y productividad	50
2.2.5.4. Identificación de brechas de capacitación y competencias	51
2.2.5.5. Implicaciones para el modelo integral de capacitación	52
2.2.6. Teoría de la Gestión del Conocimiento	53
2.2.6.1. Origen y evolución de la teoría	53
2.2.6.2. Fundamentos y conceptos clave de la gestión del conocimiento	54
2.2.6.3. Importancia del intercambio de conocimientos en la gestión pública	55

2.2.6.4. Implicaciones para el modelo integral de capacitación	55
2.2.7. Métodos y técnicas pedagógicas	56
2.2.7.1. Métodos pedagógicos basados en el aprendizaje activo	57
2.2.7.2. Técnicas pedagógicas centradas en el participante	58
2.2.7.3. Importancia del uso de tecnologías en la capacitación	59
2.2.7.4. Implicaciones para el modelo integral de capacitación	59
2.2.8. Enfoques participativos y prácticos para el aprendizaje	60
2.2.8.1. Enfoques participativos en la capacitación	60
2.2.8.2. Enfoques prácticos en la capacitación de directivos	61
2.2.8.3. Implicaciones para el modelo integral de capacitación	62
2.3. Marco Histórico y Actual	63
2.3.1 Contexto Económico	63
2.3.2. Empleo	64
2.3.3. Crecimiento Económico y Desigualdad	64
2.3.4. Inversión en Educación y Capacitación	65
2.3.5. Presupuesto Público y Gestión Fiscal	66
2.3.6. Contexto Político	66
2.3.7. Gobernabilidad y Transparencia	67
2.3.8. Reformas Institucionales	67
2.3.9 Participación Ciudadana y Democracia	68
2.4. Marco Legal y Normativo	68
2.4.1. Marco Normativo de la investigación	68
2.4.1.1. Ámbito normativo internacional	69
2.4.1.2. Ámbito normativo Nacional	70
2.4.2. Leyes que sustentan la legalidad de la investigación	72
2.4.2.1. Ley No. 41-08 de Función Pública	72
2.4.2.2. Ley 66-97 de Educación	73
2.4.2.3. Consentimiento informado	73
2.4.2.4. Confidencialidad	74
2.4.2.5. Protección de los derechos humanos	74
CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación	77
3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica	77
3.2. Diseño metodológico	82
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	82
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	84
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	85
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección	86
3.2.5. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias)	88
3.2.6. Aplicación de los instrumentos	89
3.2.7. Procesamiento de la información	90
3.3. Análisis de los Resultados	91
3.3.1 Detalle de Resultados de la Encuesta	93
3.3.2 Conclusiones generales de la encuesta	145
3.3.3 Resultados de la Entrevista	146
3.3.4 Conclusiones generales de la Entrevista	174
3.4. Discusión de los Resultados	175

3.4.1 Caracterización de la muestra y perfil de los participantes	175
3.4.2 Resultados de la encuesta: brechas de competencias y necesidades de capacitación	176
3.4.3 Preferencias formativas y criterios de éxito de la capacitación	177
3.4.4 Resultados cualitativos de las entrevistas: brecha entre perfil ideal y real, y condiciones para la profesionalización	178
3.4.5 Triangulación	179
3.4.5.1. Contrastación Teórica y Hallazgos Empíricos	181
CAPÍTULO 4. Propuesta de transformación	183
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación	183
4.2. Estructura general del modelo integral de capacitación	184
4.3. Apartado teórico-conceptual y referencial del modelo	186
4.4. Plan del modelo integral de capacitación	188
4.4.1. Objetivo general del modelo	188
4.4.2. Objetivos específicos del modelo	188
4.4.3. Población objetivo y alcance institucional	189
4.5. Fases del modelo: cuerpo operacional	189
4.5.1. Fase I. Alineación estratégica y gobernanza del modelo	189
4.5.2. Fase II. Diagnóstico fino y planificación de la capacitación	190
4.5.3. Fase III. Diseño curricular e implementación formativa	190
4.5.3.1 Malla curricular resumida	190
4.5.4. Fase IV. Evaluación, sistematización y mejora continua	194
4.6. Contribución del modelo y beneficios esperados	195
4.6.1. Análisis prospectivo de los posibles efectos del modelo integral de capacitación	195
4.6.2. Beneficios institucionales esperados de la implementación del modelo	197
CONCLUSIONES	199
RECOMENDACIONES	204
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	207
ANEXOS	216
Anexo 1. Encuesta estructurada	216
Anexo 2. Guía de entrevista	221
Anexo 3. Malla Curricular	223
Anexo 4. Ficha de análisis documental	228
Anexo 5. Evidencia de Aplicación de Instrumentos	230

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables	77
Tabla 2. Matriz de consistencia	79
Tabla 3. Cronograma trabajo de campo	88
Tabla 4. Género, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional de la muestra	93
Tabla 5. Distribución de la muestra según estado civil	95
Tabla 6. Rango de edad de los encuestados	97
Tabla 7. Ubicación geográfica de los encuestados determinando género, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional.	99
Tabla 8. Años de experiencia en el sector Público	101
Tabla 9. Años de experiencia en el sector público por rango de edad	103
Tabla 10. Tiempo en el Cargo actual por género, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	107
Tabla 11. Condición Laboral actual por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	105
Tabla 12. Grupo Ocupacional por sexo, estado civil y rango de edad.	107
Tabla 13. Cargo Ocupado por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	109
Tabla 14. Nivel Educativo Alcanzado distribuido por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	113
Tabla 15. Formación previa en el Sector Público por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	115
Tabla 16. Áreas en las que han tenido formación previa en el sector público por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	117
Tabla 17. Ha recibido formación en los últimos dos años, datos por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	119
Tabla 18. Frecuencia de las capacitaciones recibidas por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	121
Tabla 19. Instituciones Educativas donde recibió la formación recibida por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	123
Tabla 20. Nivel de satisfacción con la calidad de las capacitaciones recibidas por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	125
Tabla 21. Percepción sobre cobertura de competencias en capacitaciones por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	127
Tabla 22. Percepción de brechas: competencias propias vs. requeridas para desempeñar la función directiva por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	129
Tabla 23. Percepción de áreas donde se necesita más formación por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	131
Tabla 24. Conocimiento previo sobre el marco legal institucional en el ámbito de desempeño por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	133
Tabla 25. Capacitación recibida sobre el marco legal institucional luego del ingreso al sector público por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	135
Tabla 26. Preferencia de tipo de formación para mejorar las competencias por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	137
Tabla 27. Disposición de tiempo para participar de capacitación por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	139
Tabla 28. Características que debería tener un programa de capacitación para ser efectivo en su	

rol directivo por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	141
Tabla 29. Percepción de indicadores de éxito más importante para evaluar un programa de capacitación para directivos de instituciones públicas, por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional	143
Tabla 30. Cargo de los entrevistados en la Administración Pública.	147
Tabla 31. Principales responsabilidades y competencias que debe poseer un directivo del sector público	148
Tabla 32. Mayores Debilidades	150
Tabla 33. Dificultades para acceder a procesos de formación	152
Tabla 34. Detalle de Dificultades	153
Tabla 35. Recursos o Apoyo Necesario	154
Tabla 36. Áreas prioritarias de capacitación	156
Tabla 37. Modalidad de Enseñanza	157
Tabla 38. Elemento para un programa de capacitación	158
Tabla 39. Mecanismos de Evaluación	160
Tabla 40. Estrategias de Implementación	161
Tabla 41. Impacto en el desempeño	163
Tabla 42. Tecnologías Digitales	164
Tabla 43. Innovación tecnológica y Costos	166
Tabla 44. Manera en que influye la tecnología en los costos.	167
Tabla 45. Mejora en tiempos de respuesta	168
Tabla 46. Soluciones para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas	170
Tabla 47. Adopción de nuevas tecnologías y Administración pública	171
Tabla 48. ¿Cómo podrían superarse?	173
Tabla 49. Matriz Resumida Malla Curricular	193
Tabla 50. Simulación prospectiva de los efectos del modelo integral de capacitación	197

Índice de Figuras

Figura 1. Distribución de la muestra por género	92
Figura 2. Distribución de la muestra según estado civil	94
Figura 3. Rango de edad de los encuestados	96
Figura 4. Provincia de los encuestados	98
Figura 5. Años de Experiencia en el Sector Público	100
Figura 6. Años de experiencia en el sector público por rango	102
Figura 7. Tiempo en el cargo actual	104
Figura 8. Distribución de la muestra según condición laboral actual	106
Figura 9. Distribución de la muestra según grupo ocupacional	108
Figura 10. Distribución de la muestra según el cargo ocupado	110
Figura 11. Nivel educativo alcanzado entre los encuestados	112
Figura 12. Formación previa en el Sector Público	114
Figura 13. Áreas en las que han tenido formación previa en el sector público	116
Figura 14. Ha recibido formación en los últimos 2 años	118
Figura 15. Frecuencia de las capacitaciones recibidas	120
Figura 16. Instituciones Educativas donde recibió la formación recibida	122
Figura 17. Nivel de satisfacción con la calidad de las capacitaciones recibidas	124
Figura 18. Percepción sobre cobertura de competencias en capacitaciones	126
Figura 19. Percepción de brechas: competencias propias vs. requeridas para desempeñar la función directiva	128
Figura 20. Percepción de áreas donde se necesita más formación	130
Figura 21. Conocimiento previo sobre el marco legal institucional en el ámbito de desempeño	132
Figura 22. Capacitación recibida sobre el marco legal institucional luego del ingreso al sector público	134
Figura 23. Preferencia de tipo de formación para mejorar las competencias	136
Figura 24. Disposición de tiempo para participar de capacitación	138
Figura 25. Características que debería tener un programa de capacitación para ser efectivo en su rol directivo	140
Figura 26. Percepción de indicadores de éxito más importante para evaluar un programa de capacitación para directivos de instituciones públicas	142
Figura 27. Cargo de los entrevistados en la Administración Pública	147
Figura 28. Principales responsabilidades y competencias que debe poseer un directivo del sector público	149
Figura 29. Mayores Debilidades	151
Figura 30. Dificultades para acceder a procesos de formación	152
Figura 31. Detalle de Dificultades	153
Figura 32. Recursos o Apoyo Necesario	155
Figura 33. Áreas prioritarias de capacitación	156
Figura 34. Modalidad de Enseñanza	157
Figura 35. Elemento para un programa de capacitación	158
Figura 36. Efectividad del proceso formativo	159
Figura 37. Mecanismos de Evaluación	161
Figura 38. Estrategias de Implementación	162
Figura 39. Impacto en el desempeño	164

Figura 40. Tecnologías Digitales	165
Figura 41. Innovación tecnológica y Costos	166
Figura 42. Manera en que influye la tecnología en los costos.	167
Figura 43. Mejora en tiempos de respuesta	169
Figura 44. Soluciones para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas	170
Figura 45. Adopción de nuevas tecnologías y Administración pública	172
Figura 46. ¿Cómo podrían superarse?	173
Figura 47. Esquema General del Modelo Integral de Capacitación.	186

INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento clave de la administración pública ha sido uno de los ejes fundamentales para poder garantizar la excelente gobernabilidad democrática, la eficiencia institucional y también el desarrollo sostenible en América Latina. En este contexto, entonces, la profesionalización de los servidores públicos se ha convertido claramente en una prioridad totalmente estratégica. De esta manera, el desempeño de los funcionarios que tienen un alto nivel incide directamente en la calidad de las diferentes políticas públicas, en la transparencia de la gestión y también en la capacidad de respuesta del Estado frente a los desafíos sociales y económicos de su población (CEPAL, 2021; BID, 2023).

En este marco general, la investigación se encuentra ubicada dentro de la línea del fortalecimiento de la gestión pública, y del desarrollo del talento humano en la administración pública, específicamente en el ámbito de la profesionalización y la formación de los servidores públicos como un tipo de acción para mejorar la función pública y, en consecuencia, mejorar la eficiencia institucional. Por lo cual, se encuentra orientado al análisis de las necesidades de formación y desarrollo de competencias de los directivos del sector público en República Dominicana. Y en tal sentido, la base conceptual y metodológica de esta línea de investigación y del ámbito de estudio de la presente investigación se desarrolla con mayor profundidad en el inicio del Capítulo I.

En la República Dominicana, la administración pública ha venido atravesado importantes transformaciones tanto normativas e institucionales también, con la creación de los marcos legales como son la Ley de Función Pública No. 41-08 y la consolidación de organismos como el Ministerio de Administración Pública (MAP) y también el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). No obstante, y pese a los avances normativos y también a los esfuerzos por implementar diferentes evaluaciones de desempeño y programas de capacitación, aún persisten profundas brechas en lo que es la formación de los servidores públicos. Estas carencias se expresan, en buena forma, en la baja cobertura del sistema de carrera administrativa, está que alcanza a menos del 10% de todos los servidores públicos, en los altos niveles de rotación de personal de mucha confianza, y en la escasa preparación técnica de muchos de los designados para llegar a ocupar cargos de dirección institucional (MAP, 2022; OECD, 2020).

En consecuencia, la falta de un enfoque totalmente integral de capacitación adaptado a las diferentes funciones estratégicas de los directivos públicos representa así una barrera crítica para lograr mejorar la calidad y efectividad de la gestión estatal. Si bien existen muchos programas de formación técnica o especializada, varios de ellos responden a demandas que son puntuales, entonces, carecen de continuidad o no están directamente alineados con un sistema de evaluación de desempeño que permita de forma clara, articular la capacitación con la gestión por los resultados. Este desajuste es lo que limita el impacto de las políticas de profesionalización y también reproduce dinámicas de improvisación en la administración pública, con las consecuencias negativas para la eficiencia del Estado y la total confianza ciudadana (CAF, 2023).

Por otro lado, diversos estudios comparados han evidenciado de forma clara y específica, que aquellos países que han logrado avanzar de forma directa hacia una administración pública más profesionalizada y que sea eficiente, como en el caso de Chile, Uruguay o México, comparten una característica que es bastante común, y esto es el desarrollo de los modelos formativos integrales, basados en las competencias, articulados con los diferentes sistemas de carrera y evaluación, y orientados también a resultados institucionales (Longo, 2020; BID, 2021). En este sentido, la República Dominicana enfrenta directamente una oportunidad estratégica para lograr diseñar e implementar un modelo de capacitación que esté adaptado a sus propias necesidades, capaz así de lograr promover el desarrollo continuo de los directivos, fortalecer la capacidad institucional y también contribuir a una gestión pública que sea más eficaz, ética y centrada principalmente en el ciudadano.

Partiendo de este diagnóstico, la presente investigación tiene como objetivo general el poder diseñar un modelo totalmente integral de capacitación para aquellos servidores del sector público específicamente en la República Dominicana, orientado a mejorar, de esta manera, su profesionalización y su desempeño durante el período 2025-2026. Para ello, se plantea una investigación de tipo aplicada, exploratoria, tanto descriptiva como explicativa, con un enfoque mixto claro, que permite tanto identificar los que son las brechas y diseñar un modelo que responda absolutamente a todas estas necesidades, así como los diferentes mecanismos de monitoreo y seguimiento que permitan medir de forma clave la eficiencia y adaptar conforme a las necesidades existentes en el entorno.

Aunado a lo anterior, la pertinencia de este estudio se fundamenta claramente en la literatura académica, también en las recomendaciones de los organismos internacionales, el mandato constitucional actual y legal vigente. La Constitución dominicana, por su parte, en su artículo 138, establece de forma vital, que el acceso a la función pública debe regirse por los criterios de mérito y de formación especializada. Por su parte, en lo que respecta a la Ley núm. 41-08 señala principalmente que el INAP es el responsable de lograr coordinar todos los procesos de formación y de capacitación del personal público en articulación con el MAP (Congreso Nacional, 2008). No obstante, la inexistencia vista de un programa que esté estructurado y específico para los directivos limita entonces, el cumplimiento efectivo de este mandato.

Es por lo anterior que, esta tesis doctoral aspira a contribuir de forma sustantiva y clara a la construcción de una administración pública que sea más profesional, eficiente y totalmente orientada al servicio ciudadano. El diseño del modelo de capacitación se basará principalmente en un diagnóstico riguroso de todas las necesidades existentes, y también integrará buenas prácticas internacionales. De este modo, se espera que los resultados de esta investigación puedan servir de base para políticas públicas orientadas a fortalecer el capital humano del Estado y mejorar la calidad de la gestión pública en el país.

Para lograrlo, la misma se estructura en cuatro capítulos principales. El primero, presenta la problemática que motiva la investigación, así como la justificación de su aplicación teórica y práctica, los objetivos que se propone alcanzar y las hipótesis desde las que parte. El segundo capítulo, por su parte, recoge todos los fundamentos teóricos y referenciales necesarios para sustentar la investigación, así como los antecedentes del estudio de la temática abordada, y el marco normativo vinculado a la misma. El tercero, por otro lado, abarca todos los aspectos metodológicos, así como el reporte de resultados de la investigación sobre los que se cierne la investigación a fines de ser coherente, ética y efectiva respecto a su propósito. El último, cuarto capítulo, incluye la fundamentación y estructura de la propuesta de transformación que en este caso es el modelo integral de capacitación diseñado.

CAPÍTULO 1. Proyección de la investigación

El capítulo presente responde a la necesidad de fundamentar el problema de investigación en el que se inscribe el estudio, todo ello en el marco contextual de la administración pública dominicana. En este se describe la situación actual del proceso de profesionalización y desempeño de los directivos públicos, pero también se exponen las brechas que se han encontrado en lo que se refiere a la formación y las competencias, y por último se exponen las consecuencias que esto tiene sobre la eficacia institucional y sobre la calidad de los servicios que le estado. A partir de este análisis se presenta el problema de investigación que dicho estudio trata de responder, se presentan los objetivos generales y específicos que guiarán la investigación, se argumenta la importancia de su justificación teórica y práctica, y por último se exponen las hipótesis de trabajo. Seguramente, en este sentido, es el capítulo que sirve de origen para dar origen al desarrollo del modelo integral de capacitación que se propone y que tiene entre sus finalidades proponer una solución para el fortalecimiento de la función pública y el desarrollo sostenible del país.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México

La presente investigación se enmarca en la línea de Gestión Empresarial y Desarrollo Directivo, al proponer un modelo integral de capacitación dirigido a fortalecer la profesionalización y el desempeño de los servidores públicos en la República Dominicana, durante el período 2025-2026. Este estudio se vincula directamente con el ámbito de estudio definido para la línea, ya que se fundamenta en la identificación, análisis y adaptación de mejores prácticas empresariales aplicables a contextos institucionales públicos. A través de un enfoque práctico y correctivo, el modelo busca apoyar la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo de las capacidades técnicas, habilidades gerenciales y al aseguramiento de los resultados esperados por las instituciones públicas, contribuyendo así a una gestión estatal más efectiva y orientada a resultados.

1.2. Planteamiento del problema

En la República Dominicana, la administración pública enfrenta desafíos persistentes en términos de eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta institucional. Uno de los factores

estructurales que de alguna forma contribuye a esta situación es la correspondiente a la insuficiente profesionalización de todos los servidores públicos, particularmente en lo que respecta al desarrollo sistemático y eficaz de sus competencias técnicas y también gerenciales. Aunque existen diversos esfuerzos de formación aislados a través de las entidades como lo es el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y también el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (Escuela de Hacienda), estos por sí solos no responden de manera integral, continua, efectiva ni tampoco estratégica a las diferentes necesidades reales de los niveles directivos, de tal forma que esto es lo que limita el impacto formativo y la mejora adecuada del desempeño organizacional (INAP, 2022; Ministerio de Administración Pública, 2023).

En este mismo orden de ideas, de acuerdo con un informe expuesto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), la profesionalización de los altos mandos públicos es uno de los pilares fundamentales para una correcta gestión pública moderna y que sea totalmente efectiva. Sin embargo, en América Latina, y particularmente en lo referente a la República Dominicana, persiste una fuerte rotación de las autoridades, de nombramientos discrecionales y de una escasa inversión en los programas de formación directiva que sea sostenida. Esta situación es lo que ralentiza la implementación de diversas políticas públicas, genera esto, una curva de aprendizaje prolongada para los funcionarios de alto nivel, cuya gestión se ve bastante condicionada por el tiempo limitado del período gubernamental (cuatro años) y a su vez la falta de experiencia existente en el sector público.

A pesar de que, el ingreso directo a la carrera administrativa está normado mediante los concursos públicos para determinados cargos, los directivos que son de alto nivel, como es el caso de ministros, los viceministros y los directores generales, son designados directamente por el Poder Ejecutivo, y esto, frecuentemente sin alguna experiencia previa en gestión pública ni mucho menos aplicando procesos formativos que garanticen un desempeño totalmente competente. Según el Ministerio de Administración Pública (MAP, 2023), existe menos del 30% de los directivos públicos del país que cuenta con formación específica en la administración pública, y también menos del 15% ha recibido una formación en gestión de personal, en políticas públicas o en ética gubernamental en los últimos tres años.

Esta realidad contrasta con lo que establece el artículo 5 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, que exige a los órganos del Estado actuar con eficacia, objetividad, legalidad y eficiencia para satisfacer el interés general (Congreso Nacional, 2012), así como con lo dispuesto en la Constitución dominicana que, en su artículo 138, reconoce que el acceso a la función pública debe estar regido por el mérito y la capacidad, y que debe garantizarse la capacitación y formación especializada de los funcionarios (Congreso Nacional, 2015).

Tomando en consideración este contexto, la carencia o inexistencia de un modelo totalmente integral de capacitación que responda de forma directa y específicamente a las diferentes exigencias actuales del entorno institucional y que promueva el desarrollo continuo de las competencias directivas representa realmente un problema estructural. Es esta carencia la que afecta la profesionalización y eficiencia de los funcionarios, lo que tiene un impacto directo en la calidad de todos los servicios públicos, de la ejecución presupuestaria, de la toma de decisiones estratégicas y también de la confianza ciudadana en las instituciones que son del Estado (OCDE, 2021).

Es por lo anterior que la problemática afecta de forma directa a los propios directivos y también a los servidores públicos, quienes asumen diferentes funciones complejas sin alguna preparación adecuada, y de manera indirecta a toda la ciudadanía, que depende de forma cercana de una gestión estatal que sea eficiente y totalmente transparente. En particular, todos los impactos se manifiestan entonces, en áreas críticas como son la educación, la salud, la infraestructura y las políticas sociales, donde una toma de decisiones que sea deficiente puede traducirse en desigualdades o directamente en la ineficiencia del gasto público (CLAD, 2022).

En respuesta a esta situación anteriormente expuesta, la presente investigación propone directamente el diseño de un modelo integral de capacitación para los servidores públicos en la República Dominicana, orientado principalmente a mejorar su profesionalización y su desempeño durante el período 2025–2026. El modelo se construirá efectivamente, sobre la base de un diagnóstico de las brechas formativas, el cual será validado por los expertos. El desarrollo de esta propuesta busca contribuir al fortalecimiento institucional, a la mejora de la calidad del servicio público y al correcto cumplimiento de los principios constitucionales y también normativos que rigen la función pública dominicana en la actualidad.

1.3. Formulación del problema

Pregunta de investigación principal

¿Cómo contribuir a mejorar la profesionalización y el desempeño de los servidores del sector público en la República Dominicana durante el período 2025-2026?

Preguntas de investigación específicas

- ¿Cuáles son las principales brechas de competencias y necesidades de capacitación existentes entre los servidores del sector público en la República Dominicana para el período 2025-2026?
- ¿Qué elementos conceptuales, metodológicos y operativos deben integrar un modelo de capacitación orientado a fortalecer la profesionalización y el desempeño de los servidores del sector público?
- ¿Cuál es la viabilidad y cuáles serían los posibles efectos de la implementación de dicho modelo en la profesionalización y el desempeño del sector público dominicano?

1.4. Justificación

Desde el punto de vista teórico: en los contextos democráticos contemporáneos, la gestión pública adquiere un papel decisivo en la provisión eficiente y equitativa de bienes y servicios a la ciudadanía. En particular, el correcto fortalecimiento institucional del sector público en América Latina ha sido principalmente identificado como una condición necesaria para lograr avanzar hacia los estados más transparentes, totalmente eficaces y que sean capaces de responder a los exigentes desafíos sociales y a los económicos del siglo XXI (CEPAL, 2021). En este sentido, la profesionalización puntual de los servidores públicos constituye uno de los pilares fundamentales para lograr una administración que esté orientada a resultados, sustentada en los principios de mérito, eficiencia, legalidad y de ética pública.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se justifica también por su contribución significativa al campo de estudio de la administración pública y la gestión del talento humano en el sector gubernamental. La mayoría de las investigaciones realizadas en la región se han centrado en diferentes diagnósticos de capacidades institucionales o en análisis normativos,

mientras que son escasos todos los estudios que proponen y que validan modelos concretos de intervención formativa adaptados a las diferentes realidades locales (Caballero y Naranjo, 2024). Es por ello que, al combinar un enfoque exploratorio, descriptivo, explicativo y también aplicado, este estudio no solo aporta una clara evidencia empírica sino también una propuesta totalmente metodológica que puede ser replicada o también adaptada en otros contextos que sean similares.

Desde el punto de vista práctico: en la República Dominicana, pese a todos los esfuerzos normativos y organizacionales orientados a mejorar la gestión pública, como el caso de la promulgación de la Ley de Función Pública No. 41-08, la creación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y los diferentes programas de formación que son promovidos por el Ministerio de Administración Pública (MAP), persisten diferentes brechas significativas en la formación y la profesionalización de todos los servidores.

Como señala el propio MAP, apenas lo que es el 9% del personal del Estado forma parte directa del sistema de carrera administrativa, y otra gran parte de los servidores y funcionarios acceden directamente a sus cargos por designación directa sin una formación que sea sistemática previa en la gestión pública (MAP, 2022). Una situación que también genera una curva de aprendizaje bastante prolongada y, en consecuencia, una gestión menos eficiente, especialmente si se ha considerado que los cargos de alto nivel están sujetos directamente a ciclos políticos de unos cuatro años.

En base a ello, diversos estudios han mostrado de forma vital que los procesos de designación política sin profesionalización previa son los que afectan negativamente el rendimiento institucional y a su vez la implementación de políticas públicas (OECD, 2020; BID, 2021). Por otro lado, la falta de una capacitación clara en competencias directivas limita también la capacidad total de liderazgo, de gestión estratégica, de control de resultados y de la toma de decisiones basada en evidencia, así como en las habilidades críticas para enfrentar todos los desafíos de una administración moderna.

En esta línea, el estudio presenta su razón de ser en la facultad de poder superar estas carencias a partir del diseño de un modelo integral de capacitación para los funcionarios públicos, un modelo que intente dar respuesta a las necesidades de capacitación, constituida como una estrategia de

desarrollo profesional sostenible, generando un impacto en el desempeño institucional e incidir sobre la mejora de la gestión pública.

Desde el punto de vista metodológico: en lo que se denomina un enfoque aplicado, la investigación también busca ofrecer una solución bastante concreta, implementable y que sea evaluable. Este abordaje es lo que permitirá identificar los contenidos y las metodologías más pertinentes, así como también todos los factores organizacionales y también culturales que inciden directamente en la adopción de los procesos formativos que sean totalmente eficaces.

Desde el punto de vista social: no menos importante es el impacto social del estudio, el cual también resulta relevante. Al tener una población de servidores públicos más profesionalizada implica una decisiones que estén mejor fundamentadas, incluye también una mayor eficiencia en la ejecución de las políticas públicas, una gestión transparente de todos los recursos, y una mejora directa en la calidad de los servicios que son ofrecidos a la ciudadanía. En tiempos en que la confianza en las instituciones es baja y los desafíos sociales son crecientes, invertir en el desarrollo profesional del capital humano estatal es una apuesta estratégica por el futuro del país (CAF, 2023; UNDP, 2022).

Sustento normativo de la investigación: la pertinencia de la misma también se ve reforzada por los mandatos constitucionales y legales que promueven totalmente la capacitación profesional de los servidores públicos. En vista de ello en el artículo 138 de la Constitución dominicana establece que el acceso directo a la función pública debe regirse por el mérito y también la capacidad, incluyendo así, la formación especializada, mientras que los expuesto en la Ley 41-08 en su artículo 10 confiere directamente al INAP la responsabilidad de diseñar y ejecutar los programas de formación que sean adecuados al perfil de los cargos públicos. Sin embargo, tal como también advierte el informe del BID (2023), los marcos normativos no siempre se traducen en las prácticas institucionales efectivas, especialmente cuando no se cuenta con los modelos de formación totalmente integrales ni en los mecanismos de seguimiento y de evaluación.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la investigación presente, se desarrolla dentro de la disciplina de la gestión del talento humano en la administración pública, en particular los procesos de

profesionalización y formación/educación de los servidores públicos como condiciones básicas que inciden en el reforzamiento institucional y la mejora de la gestión pública.

1.6. Campo de acción

El campo de acción de la investigación se circunscribe a la capacitaciones y desarrollo de competencias de los servidores del sector público en la República Dominicana y fundamentalmente la profesionalización y el desempeño de la función pública durante el año 2025-2026.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un modelo integral de capacitación para servidores del sector público en la República Dominicana que mejore su profesionalización y desempeño, período 2025-2026.

1.7.2. Objetivos específicos

- Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la profesionalización del servicio público, la gestión de talento humano y los modelos de capacitación en la administración pública, que sustenten el desarrollo de la investigación.
- Identificar las necesidades y brechas de capacitación existentes en los servidores del sector público en la República Dominicana durante el periodo 2025-2026.
- Diseñar un modelo integral de capacitación orientado al fortalecimiento de la profesionalización y el desempeño de los servidores del sector público del país.
- Evaluar la viabilidad del modelo integral propuesto mediante simulación y análisis de sus posibles efectos en la profesionalización y el desempeño de los servidores del sector público.

1.8. Hipótesis

La creación de un modelo integral de capacitación para servidores públicos puede contribuir a mejorar de manera contundente afines con su formación, y por ende su rendimiento funcional en materia de la administración pública de la República Dominicana para el periodo 2025-2026.

1.9. Alcances y delimitaciones

Delimitación Espacial

Este estudio se centrará en los servidores del sector público en la República Dominicana.

Delimitación Temporal

El estudio está enmarcado en el período 2025-2026.

Delimitación Temática, Sustantiva/científica

Dicha investigación se enmarca en el diseño y estudio de un modelo integral de capacitación para el fortalecimiento de las competencias de los servidores de la administración pública en la República Dominicana, en el contexto específico del año 2025 - 2026. Desde un punto de vista bien concreto el estudio se centra en los procesos de formación continua y en los procesos de profesionalización de los servidores públicos, dentro de los límites de todos los grupos ocupacionales 3-5 dentro de las administraciones públicas.

En este orden de ideas, en el plano teórico, la investigación se apoya principalmente en los enfoques contemporáneos de la gestión pública, de la administración estratégica del capital humano y también de la educación permanente en el sector estatal principalmente. Se consideran, de esta forma, marcos conceptuales relacionados directamente con la profesionalización del servicio civil, el desarrollo de las competencias técnicas, las comportamentales y las directivas, así como también la noción de las brechas de capacitación como también los elementos clave para el diseño de las intervenciones formativas efectivas. De igual forma, se incorporan todos los principios de la modernización administrativa actual, la gestión correcta por resultados y la eficiencia institucional como los fundamentos que justifican la necesidad de un modelo totalmente integral de formación.

En tal sentido, en cuanto a lo correspondiente de la delimitación metodológica, la investigación adopta un enfoque mixto, el cual va integrando técnicas cuantitativas y cualitativas para el correcto levantamiento, análisis y la triangulación de los datos. De tal manera, se contempla el uso de encuestas estructuradas que van dirigidas a servidores públicos, entrevistas semiestructuradas a directivos gubernamentales, y el análisis documental de los programas e instrumentos normativos que están totalmente vigentes. Esta combinación metodológica mencionada es lo que permite captar la percepción de todos los actores involucrados y la estructura institucional que regula de forma clave o condiciona la capacitación en el país.

Finalmente en el plano práctico, el alcance directo de la investigación está orientado al diseño de un modelo de capacitación totalmente aplicable a nivel nacional, con el potencial de implementación en las instituciones públicas del Estado dominicano. El estudio entonces, se limita al análisis, diseño preliminar del modelo y la identificación de los posibles impactos, sin abordar fases de implementación, ni la evaluación longitudinal del impacto que pueda tener a largo plazo.

CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos referenciales

La base conceptual y empírica para proponer la construcción de un modelo integral de formación para el personal del sector público de la República Dominicana requiere, antes que nada, la revisión de literatura especializada. De ahí que se analicen dentro de este capítulo los principales paradigmas de la profesionalización, la gestión pública como concepto, el desarrollo competencial y la formación en el contexto del Estado, poniendo énfasis en las teorías contemporáneas que consideran la eficiencia, la eficacia y la pertinencia como criterios imprescindibles. Además, se analizan los principales antecedentes a nivel regional y nacional, en donde se pretenden identificar experiencias comparativas y vacíos en los modelos de formación actuales.

De igual modo, se presenta el desarrollo correspondiente al del estado del arte que trata sobre la investigación, la construcción del marco contextual en que articula el estudio, los fundamentos jurídicos y normativos que regulan la formación y, a su vez, la profesionalización de los empleados públicos en la República Dominicana.

Así como permite situar el problema de investigación, tal marco teórico y conceptual ofrece, igualmente, los elementos de guía que sostienen el diseño metodológico y la organización del modelo que se propone en la tesis, contribuyendo a una visión comprehensiva de los desafíos y oportunidades que debe afrontar la administración pública dominicana en su proceso de reforzamiento institucional.

2.1. Estado del arte

Los procesos de profesionalización de los funcionarios públicos subalternos en América Latina ha sido objeto de varios procesos de investigación y de reformas en los últimos años. En México, Brasil y Chile se han puesto en práctica sistemas de carrera pública basados en el mérito, orientados a la mejora de la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas de sus administraciones públicas (154 BID, 2021). No obstante lo anterior, estos procesos de reforma no han sido fáciles de implementar, por lo que se hace necesaria la existencia de un enfoque de proceso que integre la capacitación continua y la evaluación del desempeño (CEPAL, 2021).

En este orden de ideas, en la República Dominicana, la ausencia de un sistema que sea robusto de profesionalización ha generado diferentes desafíos significativos que influyen en la administración pública. La falta de programas integrales de capacitación que sean efectivos ha limitado la capacidad de los servidores para poder liderar los proyectos de manera eficiente y promover así la correcta transparencia. A través de diferentes estudios comparativos y casos evaluados en otros países latinoamericanos, como los esfuerzos hechos en México y la experiencia de las reformas en Chile, se justifica la total necesidad de desarrollar un modelo integral de capacitación específicamente para los servidores públicos dominicanos (Fócil Ortega, 2021).

En tal sentido, el estudio de Arellano (2002) analiza principalmente la Nueva Gestión Pública (NGP) en varios países latinoamericanos, resaltando de forma clara cómo la introducción de las prácticas del sector privado en la administración pública busca mejorar, de buena forma, la eficiencia. La NGP también trajo cambios que son fundamentales, incluyendo lo que es la descentralización, la medición de resultados, y también la competencia, promoviendo la profesionalización en los sistemas burocráticos. Desde su perspectiva, la medición de todos los resultados ha sido un cambio totalmente significativo en la gestión pública, ya que, de esta manera, se crea una especie de competencia sana que impulsa eficazmente la mejora continua. En sentido contrario ha navegado la profesionalización, ya que hay una desaceleración en la incursión de la carrera administrativa general, en el caso de la República Dominicana, impulsando el ingreso a la función pública de ciudadanos que no necesariamente cuentan con las competencias necesarias para desarrollar con eficiencia la función pública.

Amador (2006) en su artículo de la revista de estudios de la Administración Pública, titulado La profesionalización de la función pública local en América Latina: Evolución, modelos y propuestas; explora cómo la profesionalización ha sido abordada en la función pública local en América Latina, analizando diversos modelos que han sido implementados para mejorar la capacitación y el desempeño de los servidores públicos. El trabajo presenta propuestas para enfrentar los desafíos persistentes en la formación de funcionarios locales. Además, aunque el estudio está dirigido a los funcionarios de los gobiernos locales, aportó perspectivas y recomendaciones que pueden ser aplicados a otras categorías institucionales dentro de la clasificación administrativa del Estado.

Por su parte, Longo (2008) analiza la Carta Interamericana de la Función Pública y su impacto en la profesionalización del servicio civil, resaltando cómo la carta establece principios de mérito y capacidad, que son esenciales para asegurar la eficacia y eficiencia en los sistemas de carrera pública en Latinoamérica. Al realizar un contraste de su análisis con la Carta Interamericana de Función Pública y con la ley núm. 41-08-ámbito local- puede observarse que, efectivamente dicha norma establece los mismos criterios de acceso, aunque en la práctica, la incorporación de servidores es de apenas el 9%, equivalente a 62,710 servidores públicos dentro de la carrera administrativa general y las especiales, cantidad mínima en comparación con los más de 713,854 servidores públicos registrados.

Por otra parte, Martínez (2013) argumenta de la manera más exhaustiva en la medida que se basa en un trabajo que realiza la comparación de las políticas de carrera y la implementación de sistemas de mérito con el objetivo de modificar la actitud de los servidores públicos e incrementar la confianza de la población en las instituciones. Su trabajo tiene una relevante influencia en esta investigación, puesto que permite comprender cómo otros países de la región han ido haciendo un recorrido hacia la profesionalización de los servidores públicos.

La Corporación Andina de Fomento (2019), actualmente conocida como Banco de Desarrollo de América Latina, en relación a la capacitación de los funcionarios públicos de América Latina, en su reporte denominado como El reto de Mejorar la Capacitación de Funcionarios Públicos de América Latina, también aborda los retos que presentan los países de la región para mejorar sus capacidades institucionales mediante la formación continua de los servidores públicos. En su análisis señala las principales brechas en la capacitación de los funcionarios públicos, es decir, necesidades de formación a mejorar, para mejorar y para proponer estrategias que hagan posible que las administraciones públicas dispongan de los servidores públicos mejor capacitados posibles, lo que es esencial para abordar los nuevos retos que requieren de los Estados en la actualidad, tales como la transparencia, la rendición de cuentas, o la modernización del propio Estado.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Foro Nacional de Profesionalización (2021), también identifican las principales oportunidades de mejora en los sistemas de carrera y capacitación de servidores públicos de México, aplicables también a otros contextos latinoamericanos.

Castillo y Menéndez (2021), en el artículo Retos y oportunidades de la profesionalización en la administración pública en América Latina, exploran cómo la profesionalización mejora la eficiencia de las instituciones públicas en América Latina, e identifican desafíos como la falta de inversión en capacitación, al mismo tiempo en que propone modelos basados en competencias. Aunque el estudio aborda un tema de gran relevancia como la asignación presupuestaria, dentro de este no detalla el porcentaje real de inversión dedicado en una organización a la capacitación, y carece de una comparación entre los países.

De forma similar, los autores López y García (2022) en el estudio que se titula nuevas tendencias en la profesionalización de los servidores públicos, hacia un enfoque basado en competencias; los autores analizan directamente cómo la adopción de los modelos basados en las competencias está cambiando de forma clave la estructura de la administración pública en los países europeos, destacando que se enfoca principalmente en la capacitación continua como una clave para mejorar totalmente la eficiencia. Un aspecto bastante específico a resaltar es que el mismo no aborda adecuadamente todas las diferencias estructurales entre los diferentes sistemas administrativos, lo que limita, de tal forma, la aplicabilidad de las recomendaciones a los contextos específicos.

Por otro lado, en Ecuador, IAEN y EGAP (2022) elaboraron el Plan Nacional de Formación y Capacitación del Sector Público 2022-2025, cuyo objetivo principal o general fue estructurar un sistema estatal basado en una formación continua. Con diagnóstico de demanda, con un marco normativo y metas estratégicas, identificaron las brechas en formación avanzada doctoral y también en técnicas especializadas. Se recomienda también establecer indicadores de profundo impacto ligados al correcto desempeño institucional.

En este mismo orden de ideas, en Argentina, la Secretaría de Gestión y de Empleo Público (2022), divulgó las políticas de profesionalización y de regularización del empleo público mediante la carrera administrativa. Tras un análisis de normativa y aplicación de entrevistas, evidenciaron que sólo un porcentaje limitado participa en una correcta capacitación. Su recomendación fue de lograr integrar la formación como un engranaje entre la carrera, el mérito y el desarrollo de capacidades.

De la misma forma, en México, la Comisión de Mejora Continua de la Educación (2022) implementó fundamentalmente un programa de formación para directivos de educación básica 2022-2026, con el objetivo primordial de fortalecer las capacidades directivas. A través de un diseño curricular que sea totalmente participativo, tomando en consideración el seguimiento de indicadores como es el liderazgo pedagógico y de gestión escolar, se reportó mejora hasta de +18 % en todas prácticas estratégicas en escuelas piloto tras el primer año de implementación.

Es importante señalar que el Gobierno de México (2023) publicó los resultados del programa de profesionalización de los servidores públicos del Poder Ejecutivo estatal. Mediante la aplicación directa de una encuesta a más de 2 000 servidores y un análisis cuantitativo, se constató, de tal forma, que solo el 45 % había completado la formación en habilidades gerenciales clave, y que la falta de diferentes itinerarios formativos articulados limita totalmente el impacto de la capacitación.

En esta misma secuencia, en Costa Rica, Camjol (2023) en su trabajo titulado; la importancia de la profesionalización, esta investiga la relación directa existente entre el talento humano y la productividad en la función pública. Aplicando análisis documental y estudios de caso, concluyó que gestionar el talento estratégicamente aumenta compromiso y rendimiento institucional. El desarrollo profesional continuo resulta clave para un clima laboral positivo.

Más recientemente, el estudio de Aliushyna *et al.* (2023), analiza la profesionalización de los servidores públicos en Ucrania en medio de las reformas orientadas a los estándares europeos, y utiliza análisis de contenido sobre necesidades individuales de capacitación mientras que propone mejoras en el desarrollo profesional. Sin embargo, aunque este estudio detalla de forma clara las diferentes necesidades formativas, no aborda cómo los cambios culturales existentes afectan la implementación de las reformas en diversos contextos.

En este orden de ideas, el mismo año, Domínguez-Domínguez *et al.* (2023) evaluaron la preparación efectiva de los directivos IT en una universidad mexicana para así, implementar un sistema de seguridad (ISMS ISO 27001). Con una encuesta aplicada a 81 administradores y también un análisis comparativo por el nivel jerárquico, identificaron todas aquellas deficiencias formativas en la planificación y el liderazgo técnico, lo que dificulta, en buena manera la adopción de los estándares institucionales.

Por otro lado, BID (2023) actualizó el estudio regional sobre lo que es la profesionalización y la modernización del servicio civil, destacando todas las mejoras en planificación y en capacitación impulsadas de forma clara por tecnologías post-COVID. Utilizando la aplicación de las encuestas a funcionarios y también un análisis comparativo, evidenció las diferencias significativas entre los países, aunque persisten diferentes debilidades en evaluación del desempeño y en los criterios meritocráticos.

Por su parte, Bas *et al.* (2024) propusieron un sistema total de decisión por múltiples criterios (TOPSIS) para poder evaluar la correcta efectividad de los cursos de capacitación en la empleabilidad ciudadana, aplicado básicamente en un contexto latinoamericano. Después de definir criterios, formar grupos control y tratamiento y aplicar pruebas estadísticas, concluyeron que los cursos en administración y gestión mejoran significativamente las capacidades laborales, aunque su demanda es baja.

Desde otra perspectiva, Caballero y Naranjo (2024) presentan en su Diagnóstico del servicio civil en Honduras, avalado por el BID, un estudio cuyo objetivo fue evaluar la madurez institucional y la gestión de recursos humanos en el servicio civil. Utilizando de forma clave un análisis documental, la aplicación de diferentes entrevistas y la evaluación de herramientas nacionales, encontraron que la mayoría de los sistemas adolecen de muchas debilidades en una correcta capacitación continua y en retención de talento efectivo. Recomiendan, de tal forma, fortalecer los mecanismos de formación vinculados al correcto desempeño y a rutas de carrera.

Por otra parte, la Secretaría de la Función Pública de México (2024) desarrolló lo que se llama el “Modelo de Profesionalización de la Administración Pública Federal” con el objetivo principal de orientar la formación sistemática de los servidores públicos federales. Mediante una revisión normativa y una análisis de procesos institucionales, se identificaron los cinco ejes estratégicos (ingreso por mérito, la inclusión, la capacitación por funciones, evaluación y el desarrollo). El estudio concluyó que un modelo integral que articule todos estos ejes mejora la coherencia institucional y fortalece principalmente la gestión basada en la evidencia.

Por otra parte, en el ámbito específico y concerniente a la República Dominicana, en los últimos años, el Ministerio de Administración Pública (MAP) ha implementado de forma clara diversas iniciativas que están destinadas a mejorar la profesionalización de todos los servidores públicos.

Una de las más importantes que se debe mencionar es el diseño de un nuevo sistema de evaluación del desempeño, el cual fue anunciado en 2021, y que según el entonces ministro Darío Castillo Lugo, buscaba alinear de forma clave, todas las evaluaciones de los servidores públicos con los planes estratégicos del gobierno mismo, enfocándose principalmente en los resultados y metas que fueren alcanzadas, en lugar de limitarse al simple cumplimiento de las actividades (MAP, 2021). Este enfoque en la evaluación de resultados es un elemento muy importante para garantizar la verdadera eficacia de los programas de capacitación y la mejora continua de todas las competencias de los servidores públicos.

Aunque, por otro lado, se ha implementado la evaluación alineada a los objetivos y a las metas institucionales, persisten otros factores que impiden que exista una evaluación totalmente objetiva de los servidores y un adecuado manejo del programa de desarrollo de competencias, como el caso directo del pago de un bono por desempeño equivalente a lo que es un salario para todos los servidores que obtengan una evaluación con una puntuación directa de 85 puntos o más, equivalente esto a una evaluación sobresaliente.

En vista de ello, otro aspecto a considerar de forma clave es la inclusión principal de un requisito obligatorio de formación ética para todos los empleados públicos, incluso para todos aquellos que desean ingresar inicialmente a la administración pública. Este requisito el cual fue establecido en 2021 mediante la circular 0005370 del MAP, obliga, de tal forma, a todos los servidores a completar un curso de formación en ética pública, organizado por el mismo Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG). Esta medida también refuerza la importancia de la formación totalmente continua como un componente integral de la profesionalización directa del sector público (MAP, 2021). Aunque existe esta formación totalmente obligatoria, al constatar con las diferentes actuaciones de los funcionarios públicos en la comisión de actos no éticos o asociados, la corrupción administrativa también es una señal de que, o son poco efectivas las capacitaciones actuales o el régimen de consecuencias es bastante frágil.

Por otro lado, cabe señalar que órganos del Poder Ejecutivo Nacional como el Ministerio de Administración Pública e instituciones educativas como la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) iniciaron la séptima edición de la Maestría en Alta Gestión Pública. Este tipo de formación avanzada, dirigida a funcionarios de administraciones públicas está destinada a

formar competencias básicas, por ejemplo, en evaluaciones de políticas públicas, gestión por resultados, la toma de decisiones estratégicas. De lo cual puede interpretarse que la preparación continua o transversal representa un factor de fundamental atención en el mejoramiento de las capacidades de dirección en la administración pública (MAP, 2022).

2.2. Marco teórico y conceptual

El concepto de profesionalización en el ámbito de la administración pública se refiere al proceso mediante el cual los servidores públicos adquieren las competencias y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y ética, con un enfoque en la mejora continua de los servicios públicos (Mosher, 1968). En la actualidad, lo concerniente a la profesionalización es considerado un elemento clave y fundamental para poder garantizar la transparencia, la eficacia y la eficiencia en el sector público, contribuyendo así al desarrollo institucional y también al fortalecimiento del Estado de derecho (Peters y Pierre, 2004).

En tal sentido, en lo referente a la República Dominicana, la profesionalización de los servidores públicos enfrenta diferentes retos que están relacionados con la formación de directivos que sean capaces de liderar los procesos de cambio y de adaptación a las nuevas demandas sociales y tecnológicas existentes en la actualidad (Gómez y Ramírez, 2021). Entonces, para poder enfrentar todos estos desafíos, es fundamental contar un marco teórico que integre los conceptos de la gestión pública, el desarrollo organizacional y la correcta capacitación profesional, tomando como base principal los enfoques como el de competencias y de la gestión del conocimiento (Chaparro y Duque, 2019).

Es este marco el que permite entender de forma fundamental el proceso de profesionalización y también ofrece las directrices para la correcta implementación de políticas de capacitación y de desarrollo profesional en el sector público. Es decir, del desarrollo progresivo y armónico de la carrera administrativa, comprendida como un sistema cuya finalidad es promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública para cumplir los fines del Estado, garantizando la profesionalidad, la estabilidad y el desarrollo de los servidores públicos (Álvarez y Duarte, 2020).

En este orden de ideas, según la teoría de la modernización administrativa, la profesionalización de los servidores públicos está estrechamente vinculada con lo que es la eficiencia institucional y

la implementación de las reformas que están orientadas a mejorar la gestión pública (Osborne y Gaebler, 1992). Estas reformas son las que promueven la creación de un cuerpo total de funcionarios capacitados, cuya formación continua es muy esencial para la adaptación a los cambios normativos y a los sociales. En este sentido, la profesionalización no solo se enfoca en el desarrollo de las habilidades técnicas, sino que también se enfoca en la promoción de los valores éticos y de servicio al ciudadano (Gómez y Ramírez, 2021).

2.2.1. Marco de competencias de la función pública

Según Cabezas (2013), las competencias son capacidades desarrolladas e integradas que pueden evidenciarse a través del desempeño eficiente de una persona. En el caso del servidor público, éstas deben desarrollarse, integrarse y evidenciarse en pos de cubrir una necesidad ciudadana y de acuerdo con el ámbito de acción o desempeño, por tanto, las competencias se determinan en función de cada actividad esencial.

En un estudio realizado recientemente en la República Dominicana por Montero (2024), este señala que, la asignación de competencias es lo que hace posible delimitar y diferenciar los ámbitos de las instituciones públicas, incluso de aquellas que poseen el mismo nivel jerárquico, por ejemplo, dos ministerios tienen atribuciones que son comunes, pero las competencias específicas habilitan y restringen sus potestades administrativas; recordar que la competencia se asume como la medida de la atribución que corresponde a cada institución estatal. Es por ello, que en el ejercicio de esta se pueden producir relaciones de tensión o desavenencia, es lo que se denomina conflicto de competencias.

De la misma manera, en el ejercicio de las competencias se pueden producir relaciones de cooperación y colaboración entre entes y órganos, con el propósito de facilitar y hacer más eficiente el funcionamiento de la Administración Pública. De ahí que la doctrina reconoce y desarrolla la tesis de la alteración de las competencias, mediante la cual explica la excepción y flexibilización del principio de irrenunciabilidad de la competencia, que plantea, como regla interna de la Administración, que esta debe ser ejercida de manera regular, por el ente u órgano que la tiene asignada, como garantía de la buena administración y de la seguridad jurídica. De la regulación y los límites de dicha excepción se encarga, el Derecho Administrativo, por lo que solo es posible su admisión cuando el ordenamiento jurídico así lo consagra taxativamente.

La alteración de la asignación de competencias se lleva a cabo mediante fórmulas jurídicas, dentro de las cuales se encuentran la delegación y la avocación, es importante precisar que, además de estas dos figuras, se reconocen otras como la transferencia de competencias, la encomienda de gestión, la delegación de firma, la sustitución y suplencia, entre otras. De todas formas, son todos mecanismos que tienden a modificar temporal o indefinidamente, bajo reserva legal y de manera razonable, la titularidad de una determinada competencia, con el objetivo de atender las necesidades de organización y funcionamiento del sector público, y de mejorar la capacidad de respuesta de la Administración.

La delegación de competencia, de forma específica, es el acto mediante el cual un ente u órgano público le asigna competencias de las cuales es titular, de conformidad con el ordenamiento jurídico, a otro ente u órgano de nivel jerárquico inferior. De lo dicho se desprende que la delegación puede producirse desde un Ministerio hacia una Dirección General o Nacional, por ejemplo, o hacia un ente público, sea este funcional o territorial, o también, desde un ente público hacia otro; es decir, que la delegación de competencias puede ser inter orgánica o intersubjetiva.

2.2.2. La capacitación

Es vital exponer las referencias y tendencias históricas al momento de abordar la teoría de la capacitación, las herramientas y el desarrollo de estas en el aspecto administrativo, que han incidido en la evolución de la capacitación organizacional y en el diseño de programas para resaltar su mucha importancia dentro de las organizaciones.

La educación se refiere a todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios criterios.

En relación con la educación profesional, Chiavenato (2019) señala que esta es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al ser humano para la vida profesional. La misma comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas.

- **Formación profesional:** es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas ofrecen formación profesional y también dentro de las propias organizaciones.

- **Desarrollo profesional:** es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trascienden a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

- **Capacitación:** es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Su naturaleza se sustenta en un programa previamente establecido, aplicado a través de forma sistemática buscando adaptar a la persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

Según Chiavenato (2020), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Este proceso entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Dessler y Valera (2014) agregan que “la capacitación se refiere a los métodos que se usan para

proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p.12).

Podrían surgir diferentes preguntas sobre los parámetros para una capacitación efectiva y el momento preciso en que debe iniciar la capacitación para asegurar su efectividad dentro de la organización. Desde que inicia el proceso de vinculación de los colaboradores a la organización las áreas del capital humano pueden contribuir al desempeño efectivo por medio de las diferentes etapas y los diferentes programas de capacitación.

Chiavenato (2020) también explica que “en la actual era de la información, el conocimiento se convirtió en el recurso más importante y valioso, y que en la era digital adquirió un carácter fundamental porque la productividad del conocimiento representa la llave de la innovación y del éxito de la organización” (p. 354).

El desarrollo de las personas no se limita a proporcionar información para que estos adquieran nuevos conocimientos y habilidades en la búsqueda de que realicen de manera eficiente sus funciones. Involucrar el desarrollo de las organizaciones conlleva un enfoque a brindar información básica para el aprendizaje de nuevas actitudes y que modifiquen los hábitos y comportamientos, lo que lleva al enriquecimiento de la personalidad humana.

Cuando se hace referencia al proceso de desarrollo por medio de la enseñanza, es necesario citar dos enfoques. El enfoque de modelo causal, que se basa en capacitar sólo cuando surge la necesidad y con un esquema aleatorio donde las personas son elegidas al azar, con visión a corto plazo para dar solución a una problemática inmediata y donde los participantes no son consultados. Y, el proceso de desarrollo, que es un modelo planificado que tiene la capacitación como parte de su cultura organizacional, así como el hecho de contar con un esquema intencional para capacitar a todas las personas de manera planificada y con actitud proactiva, que le permite anticipar las necesidades con una visión a largo plazo con bases consensuadas al consultar a las personas que participan con la condición de que siempre hay mejoras y oportunidades de innovación creativa.

Existe una diferencia entre el desarrollo y la capacitación de las personas, esto debido a que, aunque ambas son métodos que crean un impacto en el aprendizaje, la perspectiva en el tiempo

tiene cierta diferencia. Esto se determina al saber que la capacitación está orientada al presente y su enfoque va dirigido a la mejora de las habilidades y competencias de manera inmediata. A diferencia de cuando se hace referencia al desarrollo de las personas, cuyo enfoque está dirigido al puesto que las personas pueden ocupar dentro de la organización, tomando en cuenta las competencias y habilidades que se requerirán allí. No se debe pasar por alto que ambas, la capacitación y el desarrollo, son procesos del aprendizaje.

Para Dessler y Valera (2014):

“En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas, gráficas, y analicen datos” (p.25).

Resaltando el hecho de que las personas son el patrimonio principal de las organizaciones sin importar las funciones que realicen y su importancia reposa desde el más simple obrero hasta el ejecutivo principal, el reconocimiento de este hecho se ha convertido con el paso de los años en un asunto vital para el éxito de una organización. Así, la importancia de la capacitación en las organizaciones se atribuye a que la misma tiene un impacto directo con la disminución o aumento de rotación del personal, que significa una inversión notable para las organizaciones.

2.2.2.1. Objetivos de capacitación

La capacitación debe tener objetivos claros y precisos, y desarrollarse para alcanzar las metas de la organización. Sin esto, el diseño de programas significativos de capacitación sería difícil y también se dificultará una evaluación que valga la pena. Con relación a los principales objetivos de la capacitación, Chiavenato (2019) señala los siguientes:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

2.2.2.2. Incidencia de la capacitación en la historia de la administración

Se debe mencionar que la capacitación es un proceso que ha evolucionado a lo largo del tiempo para satisfacer las necesidades de aprendizaje de las personas y organizaciones. A lo largo de la historia, la capacitación, en sí ha experimentado varios cambios significativos específicamente, en términos de enfoque, de los métodos y de la tecnología utilizada. Es por ello que, la revolución industrial manifestada en el siglo XVIII marcó un cambio muy significativo en la forma en que se llevaba a cabo la capacitación. Es entonces que con la introducción de la maquinaria y de la producción en masa, se necesitaban trabajadores totalmente capacitados en las nuevas tecnologías.

Por ende, la formación profesional y técnica se convirtió principalmente en una parte esencial de la capacitación en esta época. Las escuelas de formación profesional también surgieron para lograr proporcionar a los trabajadores todas las habilidades necesarias para poder trabajar en las fábricas y los talleres. De esta manera, en el siglo XX, y con el advenimiento de la producción en masa y también de la globalización, la capacitación se volvió aún más crucial o fundamental y las empresas comenzaron a desarrollar diferentes programas de capacitación interna para poder así, garantizar que los empleados estuvieran totalmente actualizados con las últimas tecnologías y con las prácticas comerciales.

2.2.2.3. Ventajas y las desventajas de la capacitación empresa

Un enfoque descentralizado para capacitar a gerentes y empleados por hora tiene muchas desventajas para la organización, ya que se pierde control sobre la estandarización del material de capacitación, así como de los programas de capacitación consistentes. Sin un enfoque centralizado para la capacitación, los empleados y supervisores suelen encontrar maneras de saltar la capacitación en sí misma e intentan aprender las nuevas habilidades y programas por sí solos. La descentralización permite que el instructor individual tome su propio enfoque de capacitación y algunos incluso no se esfuerzan por llevar adelante una capacitación excelente.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que transita por cuatro etapas:

- **Diagnóstico:** consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- **Diseño:** esta etapa representa la preparación de un proyecto o el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- **Implantación:** dicha fase se refiere a la ejecución y dirección del programa de capacitación.
- **Evaluación:** finalmente esta etapa comprende la revisión de los resultados generados a partir de la capacitación.

En realidad, estas cuatro etapas de capacitación implican el diagnóstico de las carencias, de la decisión en cuanto a la estrategia para plantear la solución, implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados de las acciones de capacitación (Chiavenato, 2020).

2.2.2.4. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Para dar inicio a este proceso, lo primero que se debe llevar a cabo es un diagnóstico de las necesidades de capacitación, con el fin de determinar y elaborar un análisis sobre las necesidades precisas de formación y desarrollo. La necesidad de la capacitación se ve reflejada en las carencias en la preparación profesional de los trabajadores y por ende, existe discrepancia entre lo que deben saber y lo que realmente saben y hacen.

Existen métodos para determinar cuáles son las habilidades requeridas por los colaboradores y de esta manera establecer el punto focal de la estrategia de la planificación. Al mencionar algunos de los métodos, destaca el método de evolución, que consiste en la evaluación del proceso productivo de la organización, así como en localizar los factores críticos, barreras, costos elevados y puntos débiles en el desempeño de las personas. Otro método que citar es la retroalimentación que consiste en una retroalimentación directa de lo que se entiende que serán las necesidades de capacitación de la empresa. Al citar el tercer método se implica la visión

organizacional al futuro con la introducción de nuevas tecnologías y equipos, nuevos procesos para la producción de productos, entre otros (Chiavenato, 2020).

2.2.3. Perfil de ingresos de los servidores públicos

El artículo 135 de la Constitución dominicana, en relación al perfil del servidor público, definido la persona que ejerce un cargo permanente de la función pública, designado por una autoridad competente, establece como requisitos para ser ministro o viceministro: ser dominicana o dominicano en pleno ejercicio de los derechos civiles y políticos y haber cumplido la edad de veinticinco años. Las personas naturalizadas sólo pueden ser ministros o viceministros diez años después de haber adquirido la nacionalidad dominicana. Los ministros y viceministros no pueden ejercer ninguna actividad profesional o mercantil que pudiere generar conflictos de intereses.

Asimismo, los ministros y viceministros se consideran dentro del rango de cargos de alto nivel, ya que sus funciones comprenden aquellos puestos de responsabilidad y liderazgo dentro del gobierno, que requieren la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos, y la supervisión de áreas clave dentro de las instituciones públicas, dentro de estos se encuentran ministros, viceministros, directores generales, jueces, titulares de órganos constitucionales y otros puestos equivalentes en instituciones del Estado (*World Bank, 2023*).

Por otra parte, en su artículo 138, instituye como principios que la Administración Pública está sujeta en su actuación a los principios de eficacia, jerarquía, objetividad, igualdad, transparencia, economía, publicidad y coordinación, con sometimiento pleno al ordenamiento jurídico del Estado. La ley regulará:

- El estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública con arreglo al mérito y capacidad de los candidatos, la formación y capacitación especializada, el régimen de incompatibilidades de los funcionarios que aseguren su imparcialidad en el ejercicio de las funciones legalmente conferidas;
- El procedimiento a través del cual deben producirse las resoluciones y actos administrativos, garantizando la audiencia de las personas interesadas, con las excepciones que establezca la ley.

En relación a los funcionarios públicos, que según la Ley No. 41-08, representan al personal civil que desempeña labores en la administración pública, ya sea en una institución del gobierno central, municipal o descentralizado, bajo un régimen de carrera administrativa, en cumplimiento de lo dispuesto en los artículos 135 y 138 de la Constitución, se establece en el artículo 33 de la ley (N° 41-08) las condiciones generales de ingreso al servicio público, que son las siguientes:

1. Ser dominicano;
2. Estar en pleno goce de los derechos civiles y políticos;
3. Estar en buenas condiciones de salud física y mental;
4. Demostrar capacidad o idoneidad para el buen desempeño del cargo mediante los sistemas de selección que se establezcan según la clase de cargo a ocupar;
5. No estar incurso en el régimen de incompatibilidades;
6. No encontrarse inhabilitado:
 - Por destitución de un cargo público debido a la comisión de una falta de tercer grado conforme a lo establecido en el régimen ético y disciplinario previsto en la presente ley;
 - Por haber sido sancionado por sentencia judicial de conformidad con la legislación penal vigente;
 - Por haber intentado ingresar o haber ingresado al servicio público mediante actuaciones fraudulentas.
7. Tener la edad constitucional o legalmente exigida;
8. Ser nombrado o contratado por autoridad competente, juramentarse en los casos previstos en el ordenamiento jurídico y tomar posesión del cargo conforme a lo dispuesto por la Constitución y las leyes de la República.

Para cumplir con el numeral 4 se desarrolla un perfil de puesto y se aplican las pruebas técnicas correspondientes. Sin embargo, la capacitación como está diseñada en las entidades de formación y capacitación está dirigida a quienes ya forman del sector público, y escasamente se ofrece para quienes están fuera de la función, en la mayoría de los casos incluso tiene costo, por lo que normalmente la matriculación es baja o nula en algunos casos.

Para los directivos, que son las personas que ocupan un cargo de alto nivel, sea por designación mediante decreto presidencial, elección popular o designación de la máxima autoridad ejecutiva

de un ente u órgano público (UNDP, 2021), aunque existe una diversidad de programas de estudios, ninguno es obligatorio, para cumplir con competencias directivas o de gestión, que les permitan tomar decisiones, gestionar recursos, y liderar equipos de trabajo (Pérez y Vega, 2022), exceptuando el curso de Introducción a la Administración Pública y el de Ética e Integridad Gubernamental, programas dirigidos principalmente al conocimiento de la estructura organizativa administrativa del estado, la base legal más relevante y los aspectos éticos vinculados al servidor público, y no específicamente a la profesionalización de directivos explicada como el proceso de adquisición y mejora continua de competencias que mejoran el desempeño y la eficacia en el trabajo de un directivo (Vargas y Rivera, 2023).

En las universidades en los últimos 10 años se ofrece en coordinación con el Ministerio de Educación Superior y desde el año 2023 con el Instituto Nacional de Administración maestrías en Gestión Pública. Sin embargo, su duración es de dos años en adición a la elaboración y presentación de la tesis, esto implica que al término de la maestría normalmente el funcionario está cesando en el cargo.

Lo expuesto, evidencia la falta de requisitos específicos en formación relacionada con la administración pública, gestión por resultados, ni en habilidades blandas, liderazgo y aspectos vinculados que permitan evaluar la eficiencia, logros de metas, resultados en las instituciones públicas, y aspectos generales como el desempeño directivo, entendido como el rendimiento efectivo y eficiente de las funciones y responsabilidades asignadas a los directivos (Rodríguez y Morales, 2023).

2.2.4. Teoría sobre la nueva gestión pública (New Public Management-NPM-)

2.2.4.1. Definición, origen y principales exponentes

La Nueva Gestión Pública (NPM por sus siglas en inglés), es una corriente en la administración pública (en contexto de desarrollo) que surgió entre las décadas de 1980 y de 1990 como reacción a las insuficiencias del modelo burocrático tradicional, principalmente en los países anglosajones, pues esta NPM se basa en la idea de adoptar las prácticas del sector privado, como la orientación al cliente, la eficiencia del uso de los recursos y un mayor énfasis en la rendición de cuentas. Apareciendo en un contexto de reformas neoliberales y crisis fiscal, donde los países deben

afrontar una creciente presión por reducir el tamaño del Estado, mejorar la eficiencia de los servicios públicos y reducir también los costos.

Los principales exponentes de la NGP son, por ejemplo, Hood (1991), que empleó el término y que sentó siete doctrinas básicas, como la desagregación de grandes organizaciones públicas en partes más pequeñas, la introducción de competencia entre proveedores públicos y privados, y un énfasis en la evaluación de los resultados. Así mismo otros autores como Osborne y Gaebler (1992) que popularizan la NGP con su libro *Reinventing Government*, en el cual defiende que los gobiernos deben funcionar de forma más parecida a una empresa privada; lo que les otorgaría una mayor mentalidad emprendedora y orientada a unos resultados.

2.2.4.2. Fundamentos

La Nueva Gestión Pública se basa en alrededor de varios principios fundamentales que representan una clara oposición al modelo burocrático weberiano, el cual se seguía y se asumía desde principios del siglo XX por la mayoría de países occidentales. El primer aspecto que hay que señalar es que, mientras que el modelo weberiano optaba por seguir procesos rígidos y jerárquicos, la NGP aboga por una mayor flexibilidad organizativa y una gestión orientada a los resultados. El primero de los componentes fundamentales es la descentralización, que se traduce en delegar la toma de decisiones en niveles intermedios más bajos dentro de las organizaciones públicas, proporcionando mayor autonomía y adaptabilidad.

Otro principio que debe agregarse es la competencia interna y externa, donde se fomenta la rivalidad entre agencias gubernamentales y proveedores privados para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios. Es en este sentido que también es importante el uso de indicadores de rendimiento para medir el éxito de las políticas y la gestión pública. La NPM introduce el concepto de contratos de gestión y evaluaciones basadas en resultados, el cual sostiene que los servidores públicos deben ser recompensados o sancionados en función de su desempeño, (Hood, 1991; Pollitt y Bouckaert, 2004).

2.2.4.3. Aporte a la investigación

La NPM ha generado un impacto significativo en el campo de la administración pública, transformando las estructuras y procesos de muchos gobiernos a nivel mundial. A nivel

académico, ha influido en el desarrollo de nuevos enfoques en la gestión de políticas públicas y el diseño institucional. Investigaciones como las de Pollitt y Bouckaert (2004) han mostrado cómo la adopción de la NPM ha permitido mejorar la eficiencia en la entrega de servicios públicos y ha promovido una mayor rendición de cuentas. También han puesto en el centro de la discusión temas como la calidad del servicio al ciudadano, la transparencia, y la eficiencia en el uso de recursos públicos.

Uno de los elementos más significativos de la Nueva Gestión Pública radica en su capacidad para trasplantar las ideas del sector privado a la esfera gubernamental, pues a la vez que inyectan elementos innovadores a la investigación comparada entre gestión pública y gestión privada también despiertan interés para el desarrollo de conceptos como la gobernanza pública que estudia cómo las redes de actores públicos y privados prestan servicios y crean políticas públicas (Osborne, 2010).

2.2.4.4. Importancia de la adopción de prácticas del sector privado en la administración pública

La combinación de prácticas del sector privado dentro de la administración pública constituye una de las claves que constituye la Nueva gestión Pública, que propone, a modo de escapar de la dependencia de estructuras burocráticas cerradas y reglas fijas, que las organizaciones públicas deberían comportarse como empresas, prestando especial atención a aspectos como la eficiencia, la satisfacción de los clientes y los resultados de las actuaciones que realicen, y poder ser medidos.

La adopción de prácticas como la gestión de la calidad total, la gestión de recursos humanos basada en incentivos, así como la creación de mecanismos competitivos para la provisión de servicios, constituyen elementos fundamentales de este enfoque; tales prácticas favorecen la construcción de una cultura del rendimiento en la administración pública, donde los funcionarios son los responsables de cumplir procedimientos y de llevar a cabo resultados que beneficien a la ciudadanía. La adopción de este enfoque produce el cambio en la forma de evaluar el desempeño de los gobiernos, que pone un foco creciente en la eficiencia operativa y en la optimización de recursos públicos (Hood, 1991).

2.2.4.5. Implicaciones para el modelo integral de capacitación

El proceso de introducción un nuevo tipo de gestión tiene importantes implicaciones para el diseño del modelo integral de formación de los servidores públicos. La NPM pone de manifiesto la necesidad de que los funcionarios públicos, quienes asumen responsabilidades de dirección en el seno de la administración pública, dispongan de competencias técnicas y habilidades de gestión orientadas al logro de resultados. Esto supone redirigir la formación, haciéndola continua a través de la cual los servidores públicos se puedan dotar de competencias en gestión por objetivos, evaluación del rendimiento, innovación en el ámbito público, toma de decisiones estratégicas, etc.

La creación de un modelo integral que articule la formación enmarcado por la NPM también debe incluir el desarrollo de competencias de liderazgo adaptativo, que propicien que el personal trate el cambio en la organización y sea capaz de trabajar en una cultura de mejora continua. De igual manera, la gestión del conocimiento y el uso eficaz de la tecnología se convierten en elementos nodales para la modernización de la administración pública, ya que permiten a los directivos fundamentar la toma de decisiones en los datos y mejorar la coordinación entre las distintas organizaciones públicas (Osborne, 2010). Es en este punto donde las implicaciones de la NPM para el modelo de formación inciden , ya que implican una forma diferente de trabajar el rol de los directivos públicos, enfocando el trabajo desde la eficiencia, el desempeño y la rendición de cuentas.

2.2.5. Teoría del Capital Humano

2.2.5.1. Origen y desarrollo de la teoría

La Teoría del Capital Humano, desarrollada por Gary Becker en la década de 1960, plantea que las inversiones en la educación y capacitación de las personas generan retornos económicos a largo plazo, similar a las inversiones en capital físico (Becker, 1964). Esta perspectiva sobre esta teoría ha sido medular para lograr resaltar el valor de la formación de los funcionarios públicos, especialmente aquellos en el contexto de la administración pública, donde se ha demostrado de forma clara que una mayor capacitación contribuye también a mejorar la eficiencia y la eficacia de las diferentes instituciones.

En consecuencia con ello, la formación continua de los servidores públicos mejor, en buena manera sus competencias y contribuye principalmente a fortalecer totalmente la capacidad institucional para lograr enfrentar los desafíos económicos y también los sociales, lo que es especialmente relevante en países como la República Dominicana, que busca también fortalecer su gobernanza y mejorar la buena calidad de todos sus servicios públicos (Schultz, 1961).

En tal sentido, la aportación innovadora de Becker fue conceptualizar directamente las habilidades, la educación y la correcta formación como una forma de capital similar al capital físico, en lugar de centrarse únicamente en las diferentes inversiones en maquinaria o en infraestructuras, Becker (1964) también propuso de forma clara que las inversiones en la educación y en la capacitación de las personas también generan los retornos económicos a largo plazo. Por lo tanto, esta perspectiva cambió sustancialmente el modo en que los economistas, los gobiernos y las empresas veían la educación y también la formación. Ya no se consideraba directamente un gasto, sino una excelente inversión estratégica en el correcto desarrollo económico y en la mejora de la productividad laboral.

Finalmente, en el contexto general de la administración pública, la Teoría del Capital Humano proporciona claramente una base teórica sólida para lograr justificar la inversión en la formación y en el desarrollo de los funcionarios públicos, destacando, de esta forma que una mejor capacitación contribuye directamente a la eficiencia y eficacia de todas las instituciones públicas (Becker, 1964).

2.2.5.2. Fundamentos del capital humano

Los fundamentos de la Teoría del Capital Humano se centran en la idea de que las personas pueden mejorar su productividad y su capacidad de generar ingresos a través de la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, así como, desde el punto de vista conceptual, en el conjunto de competencias, conocimientos, experiencia y cualidades personales que poseen los trabajadores, que contribuyen a su productividad en el lugar de trabajo (OECD, 2020).

Este proceso de mejora se lleva a cabo principalmente mediante la educación formal, la capacitación en el lugar de trabajo y otras formas de desarrollo profesional. Es decir, mediante la inversión en capital humano, se refiere a las acciones que se toman para mejorar el capital

humano, tales como la asistencia a la escuela, la capacitación en el lugar de trabajo o la mejora de la salud (de la Fuente, 2020). Ante lo cual Becker (1964) señaló que la acumulación de capital humano beneficia a los individuos, que ven cómo aumentan sus salarios y genera nuevas oportunidades laborales, también a las organizaciones y a la economía en su conjunto.

Schultz (1961) complementa las ideas de Becker (1964) al argumentar que el capital humano es el principal motor del desarrollo económico, especialmente en países en desarrollo. A medida que las personas mejoran sus capacidades, las economías son capaces de producir más con los mismos recursos. El capital humano es crucial para el crecimiento económico sostenible y la innovación. Los fundamentos de esta teoría también están respaldados por estudios empíricos que muestran que las economías con mayores niveles de inversión en educación y formación profesional tienden a tener tasas de crecimiento económico más altas y sociedades más equitativas.

Desde esta teoría se asume que las habilidades raramente polarizan, dado que distintos oficios y sectores pueden requerir de distintos tipos de capital humano, lo que casa con el postulado de que las políticas de educación y capacitación deben ser calibradas según las necesidades específicas, que tengan cada uno de los productos y del mercado.

2.2.5.3. Relación entre inversión en educación, capacitación y productividad

La relación entre la inversión en educación, capacitación y la productividad está bien documentada en la literatura económica. Son numerosos los estudios que han demostrado que los países y que las empresas que invierten directamente en el desarrollo de su fuerza laboral, sea a través de la educación, talleres, foros y en la capacitación continua obtienen mejoras significativas en la productividad finalmente. Es por ello que, esta inversión genera un retorno tangible a largo plazo, tanto para los individuos como también para las organizaciones.

En principio debe señalarse que la capacitación comprende el conjunto de procesos organizados, tanto formales como informales, dirigidos a complementar la educación técnica o profesional del servidor público, con la finalidad de desarrollar sus aptitudes, habilidades, destrezas y lograr un cambio de actitud en su desarrollo personal integral, con miras al eficaz ejercicio de sus funciones, al cumplimiento de la misión, visión institucional y a la prestación de mejores

servicios a la ciudadanía (Alonso y González, 2022), mientras la formación involucra el proceso de instrucción, enseñanza o educación que forma a los servidores públicos activos de la administración del Estado en ramas especializadas de la gestión pública (Fernández y Martínez, 2020).

Por lo cual, las personas con más educación y capacitación, tienden a tener mayores ingresos en su nómina y por ende una mejor calidad de vida, también mientras que las empresas que invierten en la capacitación de sus empleados experimentan mejoras en la eficiencia operativa y en la calidad de los productos y en los servicios ofrecidos.

En este mismo orden de ideas, a nivel macroeconómico, los países que invierten en educación y en la correcta capacitación ven un crecimiento económico mucho más rápido, una mayor y congruente innovación tecnológica y una reducción de todas las desigualdades económicas. En términos principales de la administración pública, la formación adecuada de todos los servidores públicos contribuye directamente a mejorar la calidad y la eficiencia de todos los servicios gubernamentales, lo que entonces, se traduce en una mayor confianza pública en las diferentes instituciones, en una mejor gobernanza, y en general una mejor productividad, entendida como la cantidad de bienes o servicios que un trabajador puede producir en un período determinado (Gómez y Pérez, 2021).

Además de lo anteriormente planteado, la inversión en educación y también la capacitación permite a los trabajadores adaptarse más rápidamente a todos los cambios en la tecnología y en el mercado laboral, lo que es especialmente relevante y eficiente en un mundo globalizado y en la rápida transformación tecnológica. En tal sentido, la capacidad de adaptarse a nuevas demandas y adoptar así nuevas tecnologías es un motor clave y directo de la competitividad (Schultz, 1961; Becker, 1964).

2.2.5.4. Identificación de brechas de capacitación y competencias

En el ámbito de la gestión pública las competencias comprenden el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas que un individuo debe adquirir y desarrollar para desempeñar eficientemente una tarea o función en su puesto de trabajo (Sánchez y Ruiz, 2021), mientras su dimensión comportamental alude a las habilidades interpersonales y sociales que

permiten al individuo interactuar de manera efectiva con colegas y ciudadanos (Martínez y Gómez, 2019), y su dimensión técnica a los conocimientos específicos que una persona necesita para realizar las tareas inherentes a su puesto de trabajo (Sánchez y Ruiz, 2021),

Ahora bien, una de las principales y claras aplicaciones de la Teoría del Capital Humano en la gestión de recursos humanos es la adecuada identificación de las diferentes brechas de competencias, representadas por la diferencia entre las habilidades y las que se requieren para realizar eficientemente las funciones del puesto (García y Conde, 2021).

Estas brechas, mencionadas, surgen cuando existe una total disparidad entre las habilidades y los conocimientos que los empleados poseen y las que necesitan para poder cumplir cabalmente con los objetivos de la organización de una manera efectiva. Específicamente, en el sector público, es necesario lograr identificar todas estas brechas para lograr diseñar los programas de capacitación que estén totalmente alineados con las necesidades demandantes de la administración.

En consecuencia de ello, la evaluación de las competencias es una herramienta totalmente clave para identificar todas estas brechas, que a nivel de capacitación, pueden además ser entendidas como las diferencias entre las competencias actuales y las competencias definidas en el perfil para el desempeño óptimo del servidor (García y Conde, 2021), así como las brechas de competencias.

En tal sentido, a través de diferentes evaluaciones de desempeño y del análisis de competencias, las organizaciones también pueden identificar las áreas en las que sus empleados necesitan mejorar. Esto permite entonces, diseñar los programas de formación más efectivos, mejorar de forma clara la asignación de recursos y la efectiva planificación estratégica del personal. En el caso específico de los servidores públicos, las brechas de las competencias pueden estar relacionadas con las habilidades de liderazgo, la gestión de recursos, y el manejo de la crisis, entre otras (Becker, 1964).

2.2.5.5. Implicaciones para el modelo integral de capacitación

La Teoría del Capital Humano, es un enfoque que ofrece importantes implicaciones para el desarrollo de un modelo totalmente integral de capacitación en el sector público dominicano. En tal sentido, esta teoría sugiere de forma clave y pertinente que las capacitaciones deben ser

diseñadas principalmente como inversiones estratégicas que generen retornos que sean totalmente medibles. Un modelo integral y efectivo de capacitación debe centrarse de forma clara en cerrar las brechas de las competencias previamente identificadas y en desarrollar completamente tanto habilidades técnicas como también aquellas relacionadas al liderazgo.

Por lo anteriormente planteado, este modelo debe ser totalmente flexible y con capacidad de adaptarse a los cambios existentes en el entorno, promoviendo, de esta forma, una capacitación continua que prepare a todos los servidores públicos para poder enfrentar nuevos desafíos tecnológicos, económicos y también sociales. Es por ello que el modelo debe incluir toda la evaluación del impacto de la capacitación en la completa mejora del desempeño institucional, permitiendo, de esta forma, medir el retorno de la inversión en los términos de productividad y de eficiencia en la administración pública. Un modelo integral basado en la Teoría del Capital Humano proporcionará a los servidores públicos las herramientas necesarias para mejorar el rendimiento organizacional y cumplir con los objetivos del Estado (Schultz, 1961; Becker, 1964).

2.2.6. Teoría de la Gestión del Conocimiento

Formulada inicialmente por Nonaka y Takeuchi (1995), esta visión manifiesta la importancia de la elaboración, la colaboración y la gestión del conocimiento en aquellas organizaciones como un recurso que aporta valor estratégico. En el ámbito público, la gestión del conocimiento ayuda a tener una toma de decisiones virtuosa y a coordinar mejor el trabajo entre las diferentes entidades del gobierno, de ahí que la posibilidad de poner en funcionamiento un modelo de formación obtenido de esta teoría puede hacer que los servidores la administración y el equipo directivo acaben compartiendo experiencias y buenas prácticas, lo cual revertirá en una administración más eficaz y superior (Nonaka y Takeuchi, 1995).

2.2.6.1. Origen y evolución de la teoría

Al hablar sobre la Teoría de la Gestión del Conocimiento, primeramente se menciona que la misma tiene su origen en los años 1990, cuando las organizaciones de la época comenzaron a reconocer el conocimiento como un recurso totalmente estratégico y clave para lograr la competitividad y también la innovación. Uno de los autores que son más influyentes en este campo fue Ikujiro Nonaka, quien junto a Hirotaka Takeuchi (1995) publicaron el libro *The*

Knowledge-Creating Company, donde proponían específicamente que las empresas exitosas son aquellas que logran crear, compartir y también gestionar el conocimiento de una manera efectiva. Es por lo tanto que la teoría de la gestión del conocimiento surge en ser la respuesta a la creciente complejidad y al dinamismo del entorno empresarial, que obliga a todas las organizaciones a adaptarse y a aprender continuamente.

Por lo anteriormente expuesto, la evolución de la gestión del conocimiento está relacionada directamente con la transición de una economía basada en activos tangibles a una economía donde el conocimiento y también la información circundante, se consideran activos intangibles fundamentales. En base a ello, las organizaciones modernas, incluidas las del sector público, han empezado a ver el conocimiento como un capital efectivo que debe gestionarse con el mismo o mayor cuidado que los recursos financieros o los físicos. Desde entonces, la gestión del conocimiento ha sido adoptada tanto por el sector privado como por el sector público, donde se ha utilizado para mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia en la administración (Nonaka y Takeuchi, 1995).

2.2.6.2. Fundamentos y conceptos clave de la gestión del conocimiento

Cuando se habla de gestión del conocimiento se hace referencia al proceso de identificar, crear, distribuir y retener conocimientos dentro de una organización para mejorar su rendimiento y competitividad. Los fundamentos de esta teoría se basan en dos tipos de conocimiento:

- **Conocimiento tácito:** comprende el conocimiento personal, basado en la experiencia, difícil de formalizar o comunicar. Incluye intuiciones, percepciones y habilidades que los individuos adquieren a lo largo del tiempo.
- **Conocimiento explícito:** se trata de lo que se puede articular, documentar y transmitir fácilmente, como manuales, procedimientos o bases de datos.

Sobre el particular, Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollaron el modelo de conversión del conocimiento SECI (que se enuncia con el acrónimo de las palabras: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización), que explica cómo las organizaciones pueden convertir el conocimiento tácito en explícito y a la inversa; con este ciclo de conversión, el conocimiento puede ser compartido por los individuos y transformado en un conocimiento

accesible para toda la organización, conocimiento necesario para el aprendizaje organizacional y la innovación.

Otros conceptos clave en la gestión del conocimiento son:

- **Capital intelectual:** es el valor total del conocimiento, habilidades, experiencia y capacidades de los empleados de una organización.
- **Cultura organizacional del conocimiento:** fomenta la creación, el intercambio y el uso del conocimiento como una prioridad institucional.
- **Tecnología de la información y la comunicación (TIC):** son herramientas esenciales que permiten almacenar, compartir y gestionar el conocimiento de manera eficiente dentro de las organizaciones.

2.2.6.3. Importancia del intercambio de conocimientos en la gestión pública

La retroalimentación del conocimiento en la administración pública es un aspecto a tener en cuenta para incrementar la eficiencia, la manera de rendir cuentas y la capacidad de respuesta de las administraciones. En este ámbito, la gestión del conocimiento podría tener una influencia favorable y positiva sobre el proceso de toma de decisiones, ya que permite garantizar que las personas funcionarias públicas contarán con información y experiencias previas en su alrededor que les permita afrontar los retos a los que se pueden ver abocados; al mismo tiempo, esta gestión permite el empleo de las mejores lecciones aprendidas en una entidad pública, dirección o unidad organizativa para poderlas compartir con otras entidades sobre las cuales deseamos proporcionar el feedback, evitando así la duplicación de esfuerzos, ser más eficientes y contribuir a mejorar la coordinación interinstitucional.

La forma en que se produce este intercambio de conocimientos entre los distintos niveles y áreas de la administración pública es, además, relevante en el ámbito relativo a la innovación en el ámbito de la administración pública, dado que, a medida que los problemas sociales implican una complejidad mayor, las soluciones son de carácter interdisciplinar y, a menudo, colaborativo. De tal manera que la gestión del conocimiento facilita la producción de este tipo de intercambios, delegando en los cuerpos de funcionarios públicos que han adoptado formas que implican datos y conocimientos adquiridos para mejorar la calidad de los servicios públicos.

Es decir, para avanzar en la modernización administrativa, que se refiere al proceso mediante el cual las instituciones públicas adaptan y mejoran sus estructuras, procesos y procedimientos para aumentar la eficiencia, transparencia y efectividad en la prestación de servicios públicos. Lo cual implica la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de reformas en la gestión pública y la mejora continua de las competencias del personal (OECD, 2021). Y es que en muchos casos, los gobiernos también están adoptando herramientas tecnológicas como plataformas colaborativas, bases de datos y portales de intercambio de información, que permiten que el conocimiento esté disponible en tiempo real y que los servidores públicos colaboren de manera más efectiva (Davenport y Prusak, 1998),

2.2.6.4. Implicaciones para el modelo integral de capacitación

La Teoría de la Gestión del Conocimiento tiene importantes implicaciones para el diseño de un modelo integral de capacitación en la administración pública, descrito como un programa organizado y sistemático de formación continua para mejorar las competencias de los directivos y mantenerlos actualizados (Castro y Hernández, 2022). Por lo cual, la capacitación debe estar orientada a la adquisición de nuevas habilidades y a la gestión efectiva del conocimiento ya existente en la organización. Esto significa que los programas de capacitación deben incluir herramientas y metodologías para fomentar el intercambio de conocimientos entre los servidores públicos, garantizando que el conocimiento tácito sea externalizado y compartido de manera eficaz.

En este orden de ideas, un modelo integral y efectivo de capacitación debe incorporar de forma clara el uso de las tecnologías de la información para lograr facilitar el acceso al conocimiento y de esta forma, promover el aprendizaje continuo. Para ello, las plataformas digitales de gestión del conocimiento permiten principalmente que los empleados accedan a las bases de datos, manuales y a las lecciones aprendidas que pueden aplicarse entonces a sus funciones diarias. De esta misma manera, se deben promover todas las prácticas de mentoría y comunidades de práctica para poder facilitar el intercambio de los conocimientos tácitos entre los empleados más experimentados y también los nuevos.

En definitiva, después del análisis planteado la creación de una cultura organizacional del conocimiento es clave fundamental para alcanzar el éxito de cualquier programa de capacitación

aplicable. Los líderes deben entonces promover un entorno abierto, donde el aprendizaje, la innovación y la completa colaboración sean valorados, asegurando, de esta forma, que la gestión del conocimiento sea un proceso continuo, constante y que los servidores públicos sean los que dispongan de las herramientas necesarias para poder mejorar constantemente sus competencias (Nonaka y Takeuchi, 1995).

2.2.7. Métodos y técnicas pedagógicas

La formación de los directivos en el sector público debería seguir una propuesta de formación pedagógica bien fundamentada, es decir: conveniente que combine adecuadamente diferentes formas y técnicas de tal manera que los servidores públicos participantes aprendan nuevos contenidos, adquieran determinados conocimientos, desarrollen habilidades prácticas y competencias que les permitan responder ante los problemas de la administración pública contemporánea. Existen importantes tentativas por implantar el proceso de profesionalización de los servidores públicos en la República Dominicana mediante la puesta en marcha de un modelo global de formación por competencias, de modo tal que, por lo tanto, debemos atender a una correcta confección y aplicación de los métodos pedagógicos que sean capaces de promover el aprendizaje significativo, la participación y el desarrollo de las competencias directivas.

2.2.7.1. Métodos pedagógicos basados en el aprendizaje activo

El aprendizaje activo se refiere a un conjunto de métodos pedagógicos que implican la participación de los alumnos en su propio proceso de aprendizaje, en contraste con los enfoques tradicionales basados en la transmisión pasiva de información (Bonwell y Eison, 1991). Entre los métodos más adecuados para la capacitación de directivos públicos se encuentran los siguientes:

- **Aprendizaje basado en problemas (ABP):** este método se centra en la resolución de problemas complejos y reales. En el contexto del sector público, los directivos pueden trabajar en la solución de casos que simulen situaciones reales que enfrentarán en sus funciones, como la gestión de crisis, la toma de decisiones estratégicas o la implementación de políticas públicas. A través del ABP, los participantes desarrollan habilidades críticas como el análisis, creatividad, toma de decisiones y resolución de

problemas, todas fundamentales para su rol como líderes en el servicio público (Boud y Feletti, 1997).

- **Aprendizaje colaborativo:** el ámbito del sector público requiere de habilidades colaborativas a la hora de gestionar equipos y coordinar proyectos interinstitucionales. El aprendizaje colaborativo, como propulsor de la cooperación entre los participantes, permite el compartir conocimientos y experiencias. La capacitación de los servidores públicos puede buscar que los participantes trabajen en grupos para la solución de casos, el desarrollo de proyectos, el análisis de políticas públicas. De tal manera, se tiene una mejora en su formación para el trabajo en equipo y el enriquecimiento del proceso de aprendizaje, mediante la llegada de diferentes puntos de vista (Slavin, 1995).
- **Simulaciones y juegos de roles:** este método permite a los participantes el entrenamiento en diferentes situaciones reales en un entorno controlado. Las simulaciones son particularmente apreciadas en el entrenamiento de los colaboradores del sector público, dado que se hallan ante la oportunidad de experimentar la toma de decisiones y las consecuencias de sus decisiones en tiempo real. Por ejemplo; en una situación de crisis, el sector público puede tomar decisiones sobre la distribución de recursos, la comunicación pública y la coordinación interinstitucional, lo que supone el desarrollo de habilidades estratégicas y liderazgo (Gredler, 1994).

2.2.7.2. Técnicas pedagógicas centradas en el participante

Un enfoque pedagógico centrado en el participante coloca al alumno en el centro del proceso de aprendizaje, reconociendo sus experiencias y conocimientos previos como parte del proceso formativo. En la capacitación de servidores públicos, este enfoque es nodal, ya que los participantes suelen tener experiencia previa y contribuir significativamente al aprendizaje colectivo.

Estudio de casos: la técnica para el estudio de casos es ampliamente utilizada en la formación para colaboradores y directivos, y muy utilizada en la administración pública. A través de esta técnica, los participantes estudian y valoran casos sobre la administración pública, ya sean casos reales o ficticios. Con ello, los participantes podrán aplicar los conocimientos desde el saber

teórico a los saberes en la práctica, estudiar las decisiones tomadas y reflexionar sobre las mejores decisiones. El estudio de casos, pues, lleva a pensar, evaluar riesgos y decidir (Yin, 2014).

Discusión guiada: la discusión guiada es una técnica en la que el formador permite construir un diálogo entre los participantes respecto a un tema o problema concreto. En la formación de servidores públicos, esta técnica permite, a los participantes, poner en común las experiencias, discutir las mejores prácticas y reflexionar sobre las diferentes maneras de resolver problemas de gestión pública. El facilitador genera un rol relevante en hacer que la discusión se desplace hacia los objetivos de aprendizaje. Debe asegurarse de que se ofrezca la mayor riqueza posible en las distintas perspectivas y en las posibles soluciones (Brookfield y Preskill, 2005; de Guerrero y González, 2019).

Aprendizaje autodirigido: la práctica de este método establece que los participantes son responsables de dirigir su propio aprendizaje, estableciendo los objetivos y decidiendo qué actividades han de realizar para conseguirlos. Este método está particularmente indicado para las personas que ocupan un puesto directivo, puesto que favorecer la autonomía y la capacidad de autogestión son habilidades decisivas para los líderes de la administración pública o para aquellas personas que pretenden ser líderes y están en la fase de la formación. El aprendizaje autodirigido puede incluir la lectura, la investigación del material, el desarrollo de proyectos individuales, con la asistencia de mentores o facilitadores (Knowles, 1975).

2.2.7.3. Importancia del uso de tecnologías en la capacitación

La capacitación en el sector público a través del uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) ha demostrado ser un recurso relevante para mejorar la eficacia del aprendizaje. En un contexto cada vez más automatizado y digitalizado, el acceso a plataformas de aprendizaje en línea, webinars, vídeos interactivos, simulaciones digitales les permite a los destinatarios del aprendizaje acceder a recursos de formación a su propio ritmo y en cualquier momento. Asimismo, las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) permiten también la particularización del aprendizaje en donde los servidores pueden seleccionar aquellos módulos que son más relevantes para poder adaptarlos a su ritmo de trabajo.

Las aulas virtuales y las plataformas de aprendizaje en línea permiten colaborar entre participantes y formadores, nos permiten interactuar en tiempo real, permanecer en contacto mediante el intercambio de recursos y, poder así evaluar continuamente el progreso de los participantes. La construcción de un modelo integral de capacitación para los servidores públicos dominicanos es fundamental, ya que el modelo de integración de tecnologías educativas incrementa el alcance de los programas de capacitación, y garantizará el aprendizaje accesible, flexible y que satisfaga las necesidades individuales. (Salmon, 2002).

2.2.7.4 Implicaciones para el modelo integral de capacitación

La forma de operar de un modelo integral de capacitación integral orientado a los funcionarios públicos que puedan ser de la administración pública se puede apoyar por la conjunción de las metodologías, técnicas pedagógicas que proporcionan un aprendizaje activo, cooperativo y con un enfoque en el participante. La aplicación de estudios de caso, de simulaciones o juegos de roles conduce a que el grupo aprenda conocimientos teóricos pero también adquiera conocimientos prácticos que los participantes pueden aplicar de forma directa en su entorno de trabajo.

Además, es importante que el modelo de capacitación aproveche las tecnologías educativas, proporcionando a los servidores acceso a plataformas en línea que faciliten la formación continua y el aprendizaje autodirigido. De esta manera, estos podrán actualizar sus habilidades de manera flexible y adaptativa, lo que es especialmente relevante en un contexto donde las demandas de la administración pública cambian rápidamente. La creación de un entorno de aprendizaje dinámico y participativo garantizará la capacitación de los servidores para mejorar su desempeño actual y se preparen para enfrentar los desafíos futuros de la gestión pública. (Bonwell y Eison, 1991).

2.2.8. Enfoques participativos y prácticos para el aprendizaje

Para hacer viables los enfoques de la participación y el hacer en el contexto de la formación de funcionarios públicos hace falta propiciar un aprendizaje eficaz y adecuado a las exigencias que plantea la gestión pública contemporánea. Por vía de los enfoques participativos y prácticos es posible apropiar conocimientos teóricos y poner en marcha habilidades y competencias claves importantes para el liderazgo y la toma de decisiones en entornos complicados, ya que el

aprendizaje participativo pone su foco de atención en la implicación activa del alumnado en el proceso de aprendizaje, en tanto que el aprendizaje práctico lo realiza en la puesta a prueba de los conocimientos adquiridos en situaciones reales o simuladas, lo cual da lugar a una manera de formarse aparentemente más rica, integral y pertinente.

2.2.8.1. Enfoques participativos en la capacitación

Los enfoques participativos en la formación destacan la importancia de la interacción y el intercambio de experiencias entre los participantes, promoviendo un proceso de aprendizaje colaborativo. Estos enfoques son los que colocan a los participantes en el centro del proceso de enseñanza, haciendo total hincapié en su participación en las discusiones, en los ejercicios y también en los proyectos. Por lo tanto, el aprendizaje participativo es necesario y fundamental para los servidores, ya que fomenta de forma clave el desarrollo de las competencias como son el liderazgo, la comunicación y el efectivo trabajo en equipo, habilidades críticas para la administración pública (Freire, 1970). En su enfoque también se destacan el aprendizaje colaborativo y la facilitación del aprendizaje.

- **Aprendizaje colaborativo:** este enfoque básicamente se basa en la interacción efectiva y total entre los participantes para poder resolver los problemas de manera conjunta. Los participantes aprenden entonces a través del intercambio de variadas ideas y experiencias, lo que enriquece totalmente el proceso de aprendizaje y permite la correcta construcción colectiva del conocimiento. En la capacitación de servidores, el aprendizaje colaborativo puede también tomar la forma de debates, de talleres grupales y de estudios de casos en el equipo, que reflejan los diferentes desafíos que enfrentarán en sus funciones diarias.
- **Facilitación del aprendizaje a través de la experiencia:** este enfoque también permite que los servidores participen activamente en su proceso de aprendizaje al reflexionar directamente sobre sus experiencias previas y aplicarlas en los nuevos contextos. Al involucrar de forma clave a los participantes en la identificación de sus propias necesidades de aprendizaje y también en la resolución de los problemas reales o simulados, estos adquieren nuevas competencias y desarrollan la capacidad de poder aplicar el conocimiento de una manera reflexiva y totalmente estratégica (Kolb, 1984).

2.2.8.2. Enfoques prácticos en la capacitación de directivos

Los enfoques prácticos en la capacitación se centran en la aplicación directa de los conocimientos y habilidades adquiridos a situaciones del mundo real. En el sector público, se enfrentan desafíos complejos y dinámicos, por lo que es recomendable que la formación de servidores incluya prácticas que les permitan aplicar las teorías de gestión en escenarios que reflejan su entorno laboral.

- **Simulaciones y juegos de rol:** comprende elementos para el aprendizaje situacional que permiten que los participantes lleven a cabo procesos de toma de decisiones en un contexto controlado para simular situaciones del mundo real, como la gestión de crisis o la negociación interinstitucional. En este caso, los participantes desempeñan un rol y se ven confrontados con situaciones que exigen la implementación de conocimientos y toma de decisiones estratégicas. Con esta alternativa no solo pueden obtener experiencia práctica sino que también reflexionar sobre las consecuencias de sus decisiones en un entorno seguro (Gredler, 1994).
- **Estudios de casos:** facilita que las personas que intervengan en la actividad puedan reflexionar en torno a situaciones complejas de la administración pública, ubicar problemas y llegar a soluciones. Este modelo práctico favorece la capacidad que tienen las personas a la hora de avanzar en la aplicación de teorías y conceptos a casos concretos y reales, así como a mejorar sus capacidades analíticas y de toma de decisiones. Este tipo de programa también promueve el pensamiento crítico, ya que las personas que se sumen a la actividad deberán dictaminar y sopesar distintas alternativas y hacer consideración de las implicaciones de cada decisión (Yin, 2014).
- **Proyectos aplicados:** permite a los participantes para que trabajen en problemas reales o simulados que tengan que resolver las organizaciones del sector público. En lugar de trabajar de forma pasiva, los participantes aprenden realizando el diseño de soluciones para problemas y situaciones concretas. Estos proyectos pueden ser de mejora de procesos, de innovación en la gestión del sector público, o de diseño de políticas. La realización de estos proyectos significa, para los directivos, la adquisición no solamente

de saberes técnicos sino que, además, desarrollan su capacidad para gestionar proyectos complejos y coordinar equipos de trabajo (Raelin, 2000).

2.2.8.3. Implicaciones para el modelo integral de capacitación

Los enfoques participativos y prácticos tienen implicaciones importantes para el desarrollo de un modelo integral de capacitación para los servidores del sector público dominicano, debido a: en primer lugar, estos enfoques aseguran que estos adquieran conocimientos teóricos, desarrollen habilidades prácticas y las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de la gestión pública de manera efectiva, y en segundo lugar, porque los enfoques participativos y prácticos fomentan el aprendizaje continuo y colaborativo, que es un aspecto sustantivo para la creación de una cultura de mejora continua dentro de las entidades públicas.

El desarrollo de simulaciones, de estudios de caso y de proyectos aplicados puede jugar a favor del aprendizaje en situaciones concretas de experiencia directa, lo que refuerza la capacidad para tomar decisiones y el poder dar cuenta de situaciones complejas. Igualmente, la práctica de métodos colaborativos y participativos ayuda a construir redes del conocimiento, de apoyo entre los y las servidoras, de facilitar el intercambio de ideas y de buenas prácticas dentro de la administración pública.

Estos enfoques también promueven la autonomía en el aprendizaje, lo que es clave para el desarrollo de servidores que sean capaces de gestionar su propio desarrollo profesional en el tiempo. Al integrar enfoques participativos y prácticos, el modelo permite capacitar para enfrentar los desafíos actuales, y también los prepara para adaptarse a los cambios futuros en el sector público dominicano (Raelin, 2000).

2.3. Marco Histórico y Actual

El proceso de profesionalización de los servidores públicos es uno de los elementos fundamentales para el fortalecimiento y la mejora de la administración pública de un país. Esta dinámica, en la República Dominicana, cobra mayor dimensión cuando se expresa en relación con el conjunto de competencias y habilidades de los servidores y directivos de la administración pública, debido a lo que se expresa en cuanto a las dinámicas económicas y políticas del país. La investigación que ofrecemos a continuación, Modelo integral de capacitación para servidores del

sector público en la República Dominicana, año 2025 - 2026, va orientada en esta dirección, estableciendo un modelo integral de capacitación que ofrezca una respuesta a tal necesidad y, por lo tanto, también una mejora de los servidores y de la administración pública.

Este modelo es clave para enfrentar los desafíos económicos y políticos actuales. El mismo debe ser adaptable, comprensivo, que promueva el desarrollo de competencias, la ética, la transparencia y la innovación en el sector público. De esta manera, se contribuirá a una administración pública más eficiente, eficaz, capaz de impulsar el desarrollo económico y social del país.

2.3.1 Contexto Económico

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la actividad económica mundial aceleró su ritmo de crecimiento en la segunda mitad de 2023, superando estimaciones preliminares y alcanzando una tasa anual del 2,7%, así mismo plantea que para el 2024 se estima un crecimiento del 2,4% (CEPAL, 2024). En el caso de la República Dominicana, la tasa de crecimiento del PIB fue de 3.1% para el año 2023, representando una desaceleración con relación al año 2022, cuya tasa de crecimiento del PIB fue de 4.9 (CEPAL, 2024).

Para el año 2025 se estima una tasa de crecimiento económico promedio ponderado del 3,7% (CEPAL, 2024), que es superior a la tasa de crecimiento del 2023-2024, lo que implicaría desafíos, esfuerzos institucionales y directivos públicos eficientes que hagan un buen uso de los recursos públicos para lograr resultados que contribuyan a la mejora de la economía, pero, sobre todo, que se refleje en la calidad de vida de los ciudadanos.

Mientras tanto, datos oficiales del Banco Central de la República Dominicana estiman que las actividades productivas se han expandido, las presiones inflacionarias se han reducido y el empleo ha aumentado a niveles históricos, promoviendo la estabilidad, el crecimiento y el desarrollo económico nacional (Banco Central de la República Dominicana, 2024).

Este desempeño económico ha contribuido a que mejoren las perspectivas de calificación de riesgo del país, publicadas por las principales agencias calificadoras de riesgo a nivel internacional. En ese sentido, el índice de bonos de mercado emergentes para la República Dominicana, calculado por la firma estadounidense de servicios financieros *JP Morgan Chase*, el

cual sirve de referencia para el riesgo país de las economías emergentes y en vías de desarrollo, se ha ubicado un 32.5 % por debajo del promedio regional de América Latina y 22.6 % por debajo del promedio global, a niveles inferiores al de economías como México, Colombia y Panamá (Banco Central de la República Dominicana, 2024).

Hacia el 2024, las principales perspectivas económicas de la República Dominicana apuntaban pues, a que el crecimiento económico retorne a su senda potencial de 5.0 %, la inflación se mantenga en torno al centro del rango meta de política de 4.0 % \pm 1.0 % y las tasas de interés se orienten hacia la baja, si los factores de riesgo no se intensifican. (Banco Central de la República Dominicana, 2024).

2.3.2. Empleo

Según el reporte de la Tesorería de la Seguridad Social al mes de marzo del año 2024, cerca de 2,296,558 trabajadores se encontraban cotizando en el Sistema Dominicano de Seguridad Social, representando un incremento de 0.50% con relación al mes de febrero. (Tesorería de la Seguridad Social, 2024). De los 2,296,558 trabajadores activos cotizantes 713,854 corresponden a la administración pública, estos representando el 31.08% de los cotizantes.

2.3.3. Crecimiento Económico y Desigualdad

La República Dominicana ha registrado un aumento económico sostenido en los últimos años, convirtiéndose en una de las economías de mayor y más rápida expansión de América Latina y el Caribe. No obstante, este aumento económico ha ido siempre acompañado por una importante desigualdad económica. La distancia existente entre ricos y pobres aún es alta y afecta la forma en que los beneficios del crecimiento económico se distribuyen y llegan a la gente. Por eso, en este contexto, la profesionalización de los directivos del sector público tiene que ocupar un lugar muy importante en la formulación e implementación de políticas que busquen reducir esas disparidades y fomentar un desarrollo económico⁴³ por un crecimiento más inclusivo.

2.3.4. Inversión en Educación y Capacitación

La educación y la capacitación son esenciales para el desarrollo económico y social de cualquier país. La República Dominicana ha incrementado su inversión en estos sectores, reconociendo su

importancia para el progreso nacional, sin embargo, aun con los esfuerzos la educación se sitúa dentro de las más deficiente de la región. Según el informe Pisa 2023, que publica los resultados de la evaluación realizada en 2022, la República Dominicana ha mantenido su posición de último lugar en las áreas de matemáticas y ciencias, y solo ha mejorado su posición en lectura, pasando del penúltimo lugar al 62º lugar. (Radar Docente, 2024). La educación formal básica y universitaria no forman parte de nuestra investigación, sino que se incluye para referenciar y explicar la relación con las competencias de los servidores públicos y de manera especial a los directivos públicos.

En cuanto a la capacitación para servidores públicos, pueden destacarse los institutos que ofrecen capacitación general a todos los servidores público, como es el caso del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), dependencia del Ministerio de Administración Pública (MAP), cuyas funciones están orientadas a formar y a desarrollar capacidades en los servidores públicos y en los ciudadanos que aspiren ingresar al servicio público, en procura de colaborar con los organismos públicos para brindar un mejor servicio y funcionamiento a lo interno y hacia la ciudadanía con un presupuesto para el año 2024 de RD\$234,606, 226.

También está el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI), dependencia del Ministerio de Hacienda, responsable de impulsar el perfeccionamiento de los recursos humanos que participan en los procesos de Política y Gestión Fiscal en todo el ámbito del sector público, apoyando la reforma emprendida por el gobierno, con el objetivo de imprimir a la administración pública, en el área financiera, una acción más efectiva y oportuna, mediante un alto nivel de capacitación. Este instituto tiene una asignación presupuestaria para el presente año de RD\$286,290,776.

En consecuencia, el desarrollo de un modelo de capacitación integral para los servidores públicos podría ayudar a mejorar la integridad de los servidores públicos y ayudar a que la capacidad institucional sea capaz de realizar frente a un entorno económico que se vuelve cada vez más complejo, permitiendo de esta manera una gestión más eficiente y más efectiva de los recursos públicos.

2.3.5. Presupuesto Público y Gestión Fiscal

La gestión eficaz del presupuesto público es una condicionante para el desarrollo sostenible. En la República Dominicana, la eficiencia en la administración de los recursos públicos se ha definido como una prioridad dentro de las políticas públicas, especialmente en un contexto donde la optimización fiscal y la transparencia son pilares para el desarrollo económico. A través del Capgefi se capacita a los servidores públicos en desarrollo de habilidades técnicas, sin embargo, no existe un programa específico para el desarrollo de habilidades gerenciales, ni de desarrollo de políticas públicas en el ámbito fiscal que puedan contribuir significativamente a una mejor administración de los recursos, a balancear de forma adecuada las políticas de ingresos, gastos, financiamiento y así asegurar la utilización de recursos financieros de manera eficiente y transparente.

2.3.6. Contexto Político

En febrero de 2024 se celebraron elecciones municipales, seleccionando democráticamente a 2,251 autoridades municipales. Dentro de estos 158 alcaldes, 235 directores de distritos, 1,125 regidores y 733 vocales, los cuales comenzaron su ejercicio por un período constitucional de cuatro años el 24 de abril.

Adicionalmente, en fecha 19 de mayo se celebraron elecciones generales presidenciales y congresuales en las que fueron electos el presidente y vicepresidenta de la república, 32 senadores y 190 diputados, quienes asumieron posiciones el pasado 16 de agosto del año que discurre; y aunque es el mismo partido de gobierno, se realizaron cambios de autoridades en los entes y órganos de la administración pública.

Este inicio del nuevo gobierno se extiende hasta agosto de 2028, lo que constituye una oportunidad y una ventaja para la realización de la investigación, pues permite a través de herramientas como entrevistas y encuestas obtener información de fuentes primarias que darán rigor a la investigación y contribuirán a la determinación de las brechas de capacitación en los funcionarios, sean estos electos a través de elección popular, o designado a través de decreto del poder ejecutivo o designados por las máximas autoridades ejecutivas de las instituciones, así como también entrevistas a servidores públicas pertenecientes a los grupos ocupacionales 3 al 5,

es decir, técnicos, profesionales y directivos. Los resultados de la investigación serán aplicados al período 2025-2026, quedando dos años hábiles de gobierno para implementar el programa diseñado, así como para sentar las bases para que las nuevas autoridades que se elijan en el 2028 inicien su período con una capacitación que facilite su gestión.

2.3.7. Gobernabilidad y Transparencia

La gobernabilidad y la transparencia son pilares de una adecuada administración pública. En la República Dominicana, la sociedad se ha empoderado y cada día exige más información y mejor uso de los recursos públicos, por lo que mejorar estos aspectos es constituyen un eje prioritario para fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. Un modelo de capacitación que incluya formación en ética, transparencia y rendición de cuentas puede ayudar a desarrollar servidores más competentes, comprometidos con la integridad, la transparencia en la gestión pública y orientados a resultados.

Por decreto 482-12 fue creada la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) como órgano rector en materia de ética, transparencia, gobierno abierto, lucha contra la corrupción, conflicto de interés y libre acceso a la información en el ámbito administrativo gubernamental. La coordinación con esta entidad en la conformación de un programa para directivos públicos que contenga como eje transversal la ética y la transparencia aportaría valor y relevancia al programa.

2.3.8. Reformas Institucionales

Las reformas institucionales son necesarias para adaptarse a los cambios y desafíos contemporáneos. En la República Dominicana, las reformas en el sector público se realizan con frecuencia, por lo general cada dos años como una constante para mantener las estructuras orgánicas funcionales actualizadas y conforme a la estrategia de la alta gerencia.

Durante el proceso de campaña electoral pasada, las propuestas de los distintos candidatos incluían la supresión, fusión y creaciones de entidades, en adición, está en proceso de evaluación la aprobación de una nueva reforma fiscal, lo que conlleva aumento de tasas, ampliación de la base impositiva y la creación de nuevos impuestos, esto requerirá la adaptación rápida de procedimientos institucionales y sistemas de gestión para la implementación de la reforma fiscal.

Pasado el proceso eleccionario, el ejecutivo ha presentado una reforma que entre otros aspectos, incluye la disminución de la cantidad de diputados de 190 a 137, lo que representa una disminución de 53, se discute actualmente en una comisión bicameral en el congreso donde se ha consensuado disminuir sólo en 20, y aunque no se ha aprobado no se esperan grandes contradicciones en vista de que el partido de gobierno cuenta con la mayoría calificada en el congreso para aprobar esta reforma sin dilación alguna. También fue presentada una reforma en la que se eliminan y fusionan entidades; las cuales se organizaron por la afinidad de los servicios o funciones que realizan.

Por lo tanto, un tipo de modelo integral de formación debe abarcar estrategias para la gestión del cambio y herramientas para la puesta en marcha de reformas, de manera que las personas que ocupen cargos directivos dispongan de preparación para gestionar e impulsarlas de forma rápida y eficaz.

2.3.9 Participación Ciudadana y Democracia

El estímulo a la participación ciudadana, así como la consolidación de los valores democráticos, son elementos imprescindibles para el fortalecimiento del sistema político y un mandato constitucional para la República Dominicana. Pese a que se ha avanzado en este sentido, continúa siendo un reto para el gobierno, por tal motivo, la capacitación de los servidores públicos sobre prácticas de participación ciudadana y sobre la cultura democrática servirá para propiciar y aumentar la inclusión y fortalecer y perfeccionar el gobierno democrático.

2.4. Marco Legal y Normativo

2.4.1. Marco Normativo de la investigación

Para la investigación se consideró la estructuración del marco normativo de lo general a lo particular, comenzando con los aspectos internacionales, luego las leyes y normas nacionales, y concluyendo con los aspectos relacionados a la integridad y garantías de información sensible de los participantes.

2.4.1.1. Ámbito normativo internacional

La República Dominicana adoptó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en septiembre de 2015, durante la Cumbre de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. El proceso de ratificación de tratados internacionales, incluidos los ODS, implica una serie de pasos constitucionales en los cuales el Tribunal Constitucional Dominicano (TC) desempeña un papel clave en el control preventivo de constitucionalidad. En nuestra investigación, no encontramos evidencia de sentencia de ratificación por parte del TC, sin embargo, el poder ejecutivo creó mediante decreto una comisión interinstitucional de alto nivel con el objetivo de implementar las acciones necesarias para el cumplimiento de la Agenda 2030 (Congreso Nacional, 2016).

Para la investigación los ODS más relevantes son:

- ODS 4: Educación de Calidad

- Meta 4.3: Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- Meta 4.4: Aumentar el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- Indicador 4.3.1: Tasa de participación de jóvenes y adultos en la educación y la formación (formal y no formal) en los últimos 12 meses.

- ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

- Meta 8.6: Reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.
- Indicador 8.6.1: Proporción de jóvenes (de 15 a 24 años) que no cursan estudios, ni reciben capacitación, ni están empleados.

- ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

- Meta 16.6: Desarrollar instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.
- Meta 16.7: Garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades a todos los niveles.

- Indicador 16.6.1: Participación del público en las decisiones.

La profesionalización de los servidores públicos mediante la puesta en marcha de un modelo integral de formación y capacitación en la República Dominicana puede ayudar a cumplir los ODS 4, 8 y 16 así como sus respectivas metas e indicadores. Por lo tanto, tener un sistema de capacitación que funcione para los servidores públicos del INABIE puede mejorar las competencias técnicas y profesionales de los y las servidoras y los y las directivas, y les asegura que estén habilitados a llevar a cabo sus funciones de manera efectiva y eficiente, el cual es replicable en los demás niveles de la organización.

La participación ciudadana en la toma de decisiones como elemento de control social es un elemento de la constitución dominicana y que también se manifiesta en el indicador 16.6.1 de los ODS. Una encuesta a ciudadanos agrega valor a la investigación y contribuye al logro de los ODS, asegurando que las políticas de capacitación respondan a las necesidades reales de la población, contribuyendo a un gobierno más democrático y efectivo.

2.4.1.2. Ámbito normativo Nacional

La Constitución Política de la República Dominicana, proclamada el 13 de junio de 2015, establece las bases legales para la igualdad, la educación y el desarrollo profesional. Los Artículos específicos de la Constitución, como son el artículo 8 que trata sobre la función esencial del Estado, también el artículo 39 sobre lo que es el derecho a la igualdad, el artículo 62 que especifica sobre el derecho al trabajo, el artículo 63 que trata sobre el derecho a la educación, y el artículo 138 sobre lo concerniente la administración pública, proporcionan de forma clara un marco elemental para la profesionalización de los servidores públicos. De esta forma, estos artículos aseguran que la capacitación y el completo desarrollo profesional sean totalmente accesibles y de alguna forma equitativos, promoviendo, de esta manera, una administración pública eficiente y totalmente transparente (Congreso Nacional, 2015). También se han identificado y considerado todos los artículos que abordan la administración pública, el derecho al trabajo y a la educación, todos significativos para poder sustentar el modelo de capacitación propuesto.

En congruencia con lo expuesto, la Estrategia Nacional de Desarrollo (Ley No. 1-12) de la República Dominicana también es bastante cónsona con los objetivos principales de esta investigación. Esta estrategia establece de forma concisa la visión de desarrollo del país, específicamente para el año 2030, centrada en la creación de un Estado social y democrático de derecho, una sociedad que cuente con igualdad de derechos y de oportunidades, y una economía que sea totalmente competitiva y sostenible. Dentro de esta estrategia, la educación y la capacitación continua de los servidores públicos se destacan como componentes clave para alcanzar estos objetivos (Congreso Nacional, 2012).

Con base a la literatura disponible en la materia y el marco normativo específico, los siguientes pueden ser considerados ejes y objetivos alineados a la profesionalización de los servidores públicos:

- **Eje Estratégico 1: Estado Social y Democrático de Derecho**
 - Objetivo General 1.1: garantizar una administración pública eficiente, transparente y responsable, que garantice la igualdad de oportunidades, derechos y deberes.
 - Objetivo Específico 1.1.2: fortalecer la institucionalidad y capacidad de la administración pública para proveer servicios de calidad.
- **Eje Estratégico 2: Sociedad con Igualdad de Derechos y Oportunidades**
 - Objetivo General 2.2: promover la educación y capacitación continua para mejorar la competitividad y el desarrollo humano.
 - Objetivo Específico 2.2.1: implementar programas de capacitación y formación para el desarrollo de habilidades y competencias profesionales en todos los sectores, incluyendo el público.
- **Eje Estratégico 4: Educación de Calidad para Todos**
 - Objetivo General 4.1: mejorar la calidad de la educación en todos los niveles y modalidades.
 - Objetivo Específico 4.1.4: promover la formación y capacitación continua de los docentes y gestores educativos, incluyendo los servidores públicos.

El modelo propuesto de profesionalización de los servidores públicos en la República Dominicana contribuye a la consecución de los ejes estratégicos y objetivos establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo que fueron citados precedentemente, ya que los objetivos no

solo promueven una mayor eficiencia administrativa, sino que también fortalecen la confianza del público en las instituciones gubernamentales, objetivos que tributan al modelo de capacitación propuesto. La conjunción de los planteamientos de estos ejes y objetivos en el programa crean un entorno propicio para el desarrollo profesional y la mejora continua de la administración pública dominicana.

2.4.2. Leyes que sustentan la legalidad de la investigación

2.4.2.1. Ley No. 41-08 de Función Pública

La Ley de Función Pública (Ley No. 41-08) y sus reglamentos de aplicación establecen los principios de profesionalización y el desarrollo de carrera administrativa y la formación y capacitación de los servidores públicos.

De manera puntual, fueron considerados el artículo 1, que establece los principios generales que rigen la administración pública, destacando la necesidad de profesionalización y capacitación continua de los servidores públicos; el 5, que define los derechos y deberes de los servidores públicos, incluyendo el derecho a recibir formación y capacitación para el desarrollo de sus competencias profesionales; el artículo 20 que establece la creación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), encargado de la formación, capacitación y desarrollo de los servidores públicos.

Así como también, los artículos 26 y 31 sobre los programas de capacitación y formación continua, que establecen que estos programas deben ser obligatorios y periódicos para todos los servidores públicos y la regulación del sistema de carrera administrativa, promoviendo la capacitación como requisito para la promoción y ascenso dentro de la administración pública (Congreso Nacional, 2008).

La investigación propuesta se guía por los principios establecidos en la Ley 41-08 de Función Pública, que destaca la importancia de la profesionalización y la capacitación continua de los servidores públicos. En particular, los artículos 1, 5, 20, 26 y 31 de esta ley proporcionan el marco para desarrollar programas de formación obligatorios y periódicos, administrados por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Estos programas deben asegurar que los servidores públicos adquieran las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de

manera efectiva promoviendo un sistema de carrera administrativa basado en el mérito y la capacidad.

2.4.2.2. Ley 66-97 de Educación

Los artículos que se han considerado para la investigación son aquellos que proporcionan un marco legal sólido que respalda la profesionalización y la capacitación continua de los servidores públicos en la República Dominicana, asegurando que el personal esté adecuadamente preparado para cumplir con sus responsabilidades y mejorar la eficiencia del servicio público. Estos son, el artículo que establece los principios y fines de la educación, destacando la formación continua y el desarrollo profesional como elementos esenciales, el artículo 4 que promueve la educación técnica y profesional como medio para mejorar las competencias laborales de los ciudadanos, incluyendo a los servidores públicos, el 5 que define la obligación del Estado de proporcionar oportunidades de formación y capacitación a lo largo de la vida para todos los ciudadanos y finalmente el 50 regula la educación técnica y profesional, enfatizando la necesidad de programas específicos para la capacitación de los servidores públicos (Congreso Nacional, 1997).

Aunque esta ley regula fundamentalmente la educación formal, también crea las pautas generales para la educación técnica, la formación profesional continua, y las oportunidades de desarrollo profesional de todos los ciudadanos, incluidos, por supuesto, los servidores públicos. En particular, los artículos 3, 4, 5, y 50 de dicha ley destacan la importancia superior de la educación técnico profesional, a la par que para la mejora de las competencias laborales. De ahí que vuelva a tener importancia la propuesta de la ejecución de programas concretos de capacitación para los directivos del sector público, logrando que estos estén capacitados para asumir la incertidumbre ante los retos actuales y futuros incidiendo, de esta forma, en la mejora de la calidad del servicio público de la República Dominicana.

2.4.2.3. Consentimiento informado

Durante la investigación se ha asegurado en cumplimiento de todas las formalidades legales, dentro de ellos el consentimiento informado, a tales fines, en la remisión de la encuesta, así como de la entrevista se ha informado del propósito de la recolección de datos, y el tratamiento ético que se dará a la información recopilada como parte de la investigación doctoral que dé lugar a la

presentación de un "Modelo integral de capacitación para servidores del sector público en la República Dominicana, período 2025-2026", la participación fue voluntaria y anónima.

2.4.2.4. Confidencialidad

Para el manejo de la información utilizada para el análisis en la investigación se ha solicitado información general que no implicó la entrega de información confidencial de los participantes, sino posiciones y cantidades, información que por mandato expreso de la ley 200-04, de libre acceso a la información pública está disponible en los portales institucionales de los entes y órganos de la administración pública dominicana y en los casos no disponible fue solicitada a través de Sistema de Acceso a la Información Pública (SAIP). En los casos donde existe información confidencial se resguardaron los originales como documentación histórica de la investigación y en las copias fueron tachados en los casos que se requerían como evidencias o anexos de la investigación.

2.4.2.5. Protección de los derechos humanos

Durante todas las fases de la investigación se han respetado y protegido los derechos humanos de todos los participantes en la investigación, asegurando que durante el proceso no cause daño físico o psicológico a los participantes, respeto a su dignidad y autonomía en todo momento. Con esto se cumple el mandato constitucional de respetar la dignidad humana y facilitar la aceptación de la participación voluntaria de los servidores durante todo el proceso desarrollado. Además, la protección de los datos personales está asegurada por la Ley de Protección de Datos Personales (Ley No. 172-13), lo cual es necesario asegurar para mantener la confidencialidad y la integridad de la información de los participantes en la investigación.

- Integridad científica

Durante todo el proceso de la investigación se han respetado los valores éticos y de integridad, realizando las citas bibliográficas, presentado los datos y resultados como fueron obtenidos con la transparencia y honestidad propias de la formación ofrecida en el transcurso del doctorado, la vida profesional y personal.

- **Propiedad intelectual**

En términos de propiedad intelectual, la Ley sobre Propiedad Industrial (Ley 20-00) y la Ley sobre Derecho de Autor (Ley 65-00) protegen los derechos de los autores, asegurando el reconocimiento y la protección de las contribuciones intelectuales derivadas de esta investigación (Congreso Nacional, 2000).

Además, el artículo 52 de la Constitución dominicana protege de manera expresa, el derecho exclusivo de propiedad de autores e inventores sobre sus obras, invenciones, innovaciones, marcas, signos distintivos y demás producciones del intelecto humano.

Durante la elaboración de la investigación, se han tomado las medidas correspondientes, a los fines de asegurar que todas las contribuciones de los investigadores están reconocidas y que se cuentan con todos los permisos necesarios para utilizar materiales protegidos por derechos de autor. En los casos de datos institucionales, aun siendo públicos han sido solicitados a través del SAIP para garantizar la certificación de los datos.

- **Publicación de los resultados**

Los resultados de la investigación "Modelo integral de capacitación para servidores del sector público en la República Dominicana, período 2025-2026"; serán publicados en revistas científicas, académicas especializadas en administración pública, conferencias u otros medios que puedan surgir, además, entregar a instituciones de capacitación del ámbito público, con la intención de que sea acogido e institucionalizada como herramienta para la capacitación de servidores públicos que estén más aptos, actualizados, eficientes y transparente en la gestión pública.

Como dijo Freire en sus obras, Pedagogía del oprimido y Pedagogía de la autonomía, la educación debe ser un acto liberador que fomente la conciencia crítica y la capacidad de transformar la realidad, en lugar de simplemente transferir información de manera mecánica. En este sentido, será entregado el Modelo integral de capacitación para servidores del sector público

en la República Dominicana, período 2025-2026 como un aporte para la transformación de la realidad dominicana.

Finalmente, la sistematización teórica y referencial que ofreció en este capítulo, es el sustrato conceptual que orienta hacia la comprensión del problema investigado en el marco del contexto de la profesionalización y el rendimiento de los servidores públicos de la República Dominicana. Los fundamentos que proveen la teoría de la Nueva Gestión Pública, la teoría del Capital Humano, la Gestión del Conocimiento y los enfoques actuales de formación en competencias permiten interpretar la profesionalización del servicio público como un proceso estratégico asociado al fortalecimiento institucional y a la mejora del rendimiento organizacional. Asimismo, la identificación del estado del arte y el marco normativo dejan ver la consecución de logros institucionales en la materia de la formación pública, a la vez que tienen el efecto de dejar al descubierto una distancia considerable con respecto a la estructuración de los modelos formativos del servicio público dirigidos a las competencias directivas.

Esta teoría sustenta la investigación. Su base conceptual teórica orienta la formulación de los fundamentos metodológicos, que se exponen en el siguiente capítulo, y en las definiciones variables, en el diseño de los instrumentos para la recolección de datos y en el análisis de las brechas formativas detectadas y, por tanto, los referentes conceptuales analizados proporcionan los criterios a partir de los que organizar el modelo integral de capacitación que se establece en el Capítulo IV y que articula la descripción empírica con una propuesta coherente de intervención formativa, en función de los diferentes principios de profesionalización, gestión por competencias y mejora del desempeño institucional en el sector público dominicano.

CAPÍTULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación

Los elementos metodológicos que guían la investigación, desde una mirada mixta, permiten dar respuesta al abordaje del diseño de un modelo de capacitación para servidores del sector público de la República Dominicana. En relación a lo anterior, este capítulo presenta las características del estudio en cuanto a su tipo, dirección, nivel y diseño de investigación, a la población y la muestra implicadas, a los instrumentos de recolección de datos, a las técnicas de análisis que se utilizan y a las consideraciones éticas garantizadoras de la seriedad y la legitimidad del proceso investigativo. Este marco metodológico se construye en función de poder sustentar empíricamente las decisiones adoptadas, de lograr que exista coherencia entre los objetivos que se plantean y los procedimientos que se ponen en marcha y de que la información obtenida sea relevante y útil para poder mejorar la profesionalización en contextos públicos.

3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica

La operacionalización de las variables de esta investigación incluye variables independientes y dependientes. Los detalles sobre sus definiciones conceptuales, operativas, dimensiones e indicadores se presentan en la tabla 1.

Tabla 1.*Operacionalización de variables*

Variable	Tipo	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores
Modelo integral de capacitación	Independiente	Propuesta estructurada de formación orientada al desarrollo de competencias profesionales en los servidores públicos, mediante la articulación de contenidos, metodologías, recursos pedagógicos y modalidades de aprendizaje.	Corresponde al diseño del programa formativo propuesto, que incluye diseño curricular, módulos temáticos, estrategias didácticas y mecanismos de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño curricular -Estrategias metodológicas -Modalidades de implementación -Sistema de evaluación de la captación 	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura de módulos formativos -Alineación de contenidos con competencias requeridas -Uso de metodologías activas (estudios de caso, simulaciones, <i>mentoring</i>) -Modalidad presencial, virtual o blended -Mecanismos de evaluación del aprendizaje
Profesionalización	Dependiente	Proceso mediante el cual los servidores públicos desarrollan conocimientos, habilidades y valores profesionales que fortalecen su desempeño institucional y su identidad profesional.	Se analiza a partir del nivel de formación continua, la consolidación de la identidad profesional, y el grado de compromiso institucional de los servidores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> -Formación continua -Identidad profesional -Compromiso institucional 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación en programas de formación -Nivel de identificación con el rol institucional -Grado de compromiso con la

					institución u organización
Desempeño del Servidor	Dependiente	Grado de eficacia y eficiencia con la que los servidores públicos ejecutan sus funciones y alcanzan los objetivos de la posición.	Se evalúa mediante indicadores de desempeño organizacional, cumplimiento de metas y valoración por parte de supervisores.	<ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia en la gestión -Calidad del desempeño -Liderazgo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de metas institucionales -Capacidad de resolución de problemas -Calidad de las decisiones -Valoración por supervisores

Nota: *Elaboración Propia*

Esta operacionalización, no fue realizada al azar, sino que responde a la convergencia entre las variables de estudio, los objetivos de investigación y las dimensiones/indicadores que deberán evaluarse para alcanzar cada uno de éstos (véase tabla 2).

Tabla 2.*Matriz de consistencia*

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Variables	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a mejorar la profesionalización y el desempeño de los servidores del sector público en la República Dominicana durante el período 2025-2026?	Diseñar un modelo integral de capacitación para servidores del sector público en la República Dominicana que mejore su profesionalización y desempeño, período 2025-2026.	Variables independientes			
		1. Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la profesionalización del servicio público, la gestión de talento humano y los modelos de capacitación en la administración pública, que sustenten el desarrollo de la investigación.	Categoría analítica: fundamentos teóricos del estudio	-Profesionalización del servicio público -Gestión del talento humano -Modelos de capacitación -Enfoques actuales de gestión pública moderna	-Principios de servicios civil -Gestión por competencias -Enfoques de formación en el sector público -Teorías de gestión pública moderna
		2. Identificar las necesidades y brechas de capacitación existentes en los servidores del sector público en la República Dominicana durante el periodo 2025-2026.	Necesidades de capacitación del talento humano público	-Competencias gerenciales -Competencias técnicas -Competencias institucionales	-Liderazgo estratégico -Capacidad de toma de decisiones -Manejo de herramientas tecnológicas -Conocimiento normativo y ético -Capacidad de gestión de equipos

		3. Diseñar un modelo integral de capacitación orientado al fortalecimiento de la profesionalización y el desempeño de los servidores del sector público del país.	Modelo integral de capacitación (diseño estructurado y contextualizado)	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño curricular -Estrategias metodológicas -Modalidades de implementación -Estructura del programa formativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Módulos formativos alineados a necesidades -Inclusión de metodologías activas (estudios de caso, simulaciones, <i>mentoring</i>) -Modalidad presencial, virtual o blended -Sistematización de procesos de formación
Variables dependientes					
		4. Evaluar la viabilidad del modelo integral propuesto mediante simulación y análisis de sus posibles efectos en la profesionalización y el desempeño de los servidores del sector público.	Profesionalización y desempeño del servidor público	<ul style="list-style-type: none"> -Profesionalización del servidor -Desempeño institucional 	<ul style="list-style-type: none"> -Formación continua -Identidad profesional -Compromiso institucional -Eficiencia en la gestión pública -Calidad de decisiones -Liderazgo organizacional -Cumplimiento de metas institucionales

Nota: *Elaboración Propia*

3.2. Diseño metodológico

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

Por las características de la investigación, la misma tiene un enfoque mixto. La aplicación de este enfoque permite obtener una visión holística que combine la amplitud y profundidad necesarias para abordar la profesionalización de los servidores públicos. Los datos cuantitativos ofrecen patrones y tendencias que faciliten la identificación de áreas prioritarias de formación, mientras que los hallazgos cualitativos aportan matices que facilitan la interpretación y/o comprensión de los resultados numéricos del proceso de investigación.

El empleo de una metodología mixta propicia que las recomendaciones, así como la implantación del modelo propuesto cuente con la sustentación de un soporte empírico y un enfoque holístico respecto de las variables que inciden en el desempeño y la formación de los servidores públicos del país.

Esta investigación adopta entonces un enfoque metodológico mixto, específicamente bajo un diseño convergente o concurrente, que se caracteriza por la recolección simultánea de datos cuantitativos y cualitativos que son analizados por separado y posteriormente integrados para obtener una comprensión más completa del fenómeno en estudio (Creswell y Plano, 2018).

Los datos cuantitativos y cualitativos tienen el mismo peso en lo que se refiere al análisis. Se parte de la aplicación de una encuesta estructurada y una escala del tipo Likert dirigida a altos directivos del sector público dominicano con el objetivo de investigar la percepción en cuanto a sus necesidades formativas, nivel de desempeño y competencias actuales además de las condiciones institucionales. Seguidamente se procede con un análisis documental de los programas formativos existentes y su normativa ligada al desarrollo del capital humano estatal. De esta forma la combinación de ambos instrumentos de investigación permite abordar tanto la dimensión objetiva de la situación como las interpretaciones y significados que los actores construyen sobre la problemática.

En lo que respecta al diseño de la investigación, un diseño convergente es especialmente adecuado para investigaciones aplicadas en las que se busca formular propuestas o modelos de intervención sustentados en evidencia empírica diversa (Fetters *et al.* 2013). En este caso, el

objetivo es desarrollar un modelo integral de capacitación dirigido a servidores públicos, por lo cual se requiere integrar la visión institucional, técnica y experiencial del contexto formativo actual.

La integración correcta de todos los resultados se realiza en la fase final del estudio, mediante una correcta triangulación de los hallazgos que permite establecer diferentes coincidencias, divergencias o también complementariedades entre los datos recogidos por ambos enfoques ejecutados. Esta integración también sirve como una base fundamental para lograr validar el modelo propuesto y asegurar en buena forma, su pertinencia práctica y también conceptual. Según Hernández *et al.* (2021), el diseño convergente permite “corroborar, ilustrar o también enriquecer todos los datos cuantitativos con la perspectiva cualitativa”, lo que se alinea directamente con la finalidad llevada a cabo en esta investigación.

En tal sentido, en lo que respecta directamente al tipo de investigación, ésta se enmarca dentro del tipo aplicado, ya que busca principalmente lograr desarrollar un modelo totalmente integral de capacitación que responda directamente a las necesidades reales del contexto administrativo público que sucede en la República Dominicana, específicamente está orientado a mejorar la profesionalización y el buen desempeño del personal del sector público durante el período comprendido de 2025-2026. Por otro lado, según Tamayo y Tamayo (2006), la investigación aplicada también tiene como finalidad resolver los problemas prácticos mediante la utilización del conocimiento totalmente científico, lo que coincide de forma clave con el propósito central de este estudio.

Desde el punto de vista de su alcance general, la investigación se caracteriza principalmente por ser exploratoria, descriptiva y también explicativa, en función de las distintas fases que específicamente la componen. En la etapa inicial, se realiza un diagnóstico total de las diferentes brechas y de las necesidades formativas de todos los servidores públicos, lo cual requiere de forma clara un enfoque exploratorio para indagar todos aspectos poco investigados en el contexto nacional. Por otro lado, en palabras de Sampieri *et al.* (2014), las investigaciones exploratorias también permiten familiarizarse con los fenómenos complejos, poco abordados o los emergentes, aportando las bases para las etapas posteriores que sean de mayor profundidad.

De acuerdo al tipo de investigación, esta se enmarca también dentro del tipo descriptivo, pues según Hernández (2015, p.80), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta”. En esta línea, la caracterización del perfil competencial actual de los servidores públicos y el diseño del modelo formativo responden a una lógica descriptiva, que permite representar fielmente el fenómeno de estudio. En una tercera etapa, proyectar el posible impacto del modelo de capacitación de los servidores públicos, la investigación adopta un enfoque explicativo, ya que busca comprobar si existe una relación significativa entre la implementación del modelo y la mejora en la profesionalización y desempeño. En este sentido, Dankhe (1986) señala que la investigación explicativa tiene como finalidad determinar las causas o los factores que originan ciertos comportamientos o situaciones, lo cual es consistente con la contrastación de hipótesis que orienta esta fase.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

A través del método inductivo se ha podido, a partir de observaciones específicas, desarrollar generalizaciones aplicables al diseño del modelo integral de capacitación. Es decir, por medio del razonamiento inductivo se analizarán los datos recolectados en el contexto real de los funcionarios del sector público dominicano, recopilar las percepciones de los directivos, los programas de formación existentes y las políticas públicas relacionadas, para a partir de esta información concreta, identificar patrones, tendencias y necesidades comunes, que sirvan de referencia para el modelo de capacitación que será propuesto.

El procedimiento de análisis, en este caso, representa la manera de descomponer la información recogida en partes más asistibles y más comprensibles para el lector, lo que implica revisar nuevos planes de formación, perfiles de competencias y los variados factores influyentes. Con base en este método nos podemos atrever a describir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con el proceso de profesionalización, arrojando así una imagen muy concreta de los ejes que deberían tenerse en cuenta en el diseño del modelo propuesto.

El método de síntesis, por otra parte, se utiliza para integrar los hallazgos obtenidos a través del análisis y construir una visión holística que sustente el modelo integral de capacitación. Este enfoque permite combinar los datos cuantitativos y cualitativos, así como articular las

necesidades encontradas con las mejores prácticas internacionales y los objetivos estratégicos del sector público dominicano. Por lo cual, la síntesis es importante para convertir la información fragmentada en un modelo coherente, estructurado y aplicable, capaz de abordar los desafíos específicos del contexto dominicano, por lo que incluye la triangulación de los resultados cuantitativos, cualitativos y de revisión que sean hallados en el proceso de investigación.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, de acuerdo con las características propias de la investigación y las variables que se desean medir, la investigadora recurre al uso de las siguientes técnicas de recolección de información:

- **Encuestas:** con el propósito de recopilar información de las fuentes primarias de la investigación, se procedió a diseñar unas encuestas estructuradas, siguiendo el modelo de la escala de Likert, teniendo como destinatarios a los servidores públicos de los grupos ocupacionales del 3 a 5 y que buscan contacto con las percepciones y necesidades y expectativas en lo referente a la capacitación y su repercusión en el desempeño profesional, que de dicha información se obtienen datos de tipo cuantitativos que asistan a viabilizar un análisis de las brechas y requerimientos formativos.
- **Entrevistas:** se elaboraron entrevistas semiestructuradas para altos funcionarios y personas expertas en capacitación, con la finalidad de profundizar en algunos aspectos cualitativos en relación a las experiencias y conocimientos de las mejores práctica de la profesionalización de los servidores públicos, pero además, dan cuenta de una manera aproximativa de tener un panorama práctico en la construcción del modelo de capacitación.
- **Revisión documental:** a través de este tipo de análisis fueron estudiados documentos que guardan relación con la propuesta, es decir, programas de capacitación existentes, políticas públicas, informes institucionales y normativas sobre formación pública en la República Dominicana ya que esta técnica contribuyó a conocer el escenario actual y servir de fundamento teórico a la propuesta del modelo integral propuesta.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

Los instrumentos de obtención de datos se resumen, en correspondencia con las técnicas a utilizar, en un cuestionario de escala Likert con 15 preguntas, dirigidas a servidores públicos de los grupos ocupacionales del 3 al 5 del sector público dominicano, con el objetivo de identificar percepciones, necesidades y expectativas asociadas a la capacitación y su impacto en el desempeño profesional; una guía de entrevistas dirigida a expertos en gestión pública, funcionarios de alto nivel y especialistas en capacitación; y una ficha de análisis documental en la que se recabarán los datos más importantes concernientes a los documentos revisados.

Su implementación permite, en el caso de las encuestas, obtener datos medibles y cuantificables sobre las necesidades y expectativas asociadas al desempeño profesional y a la capacitación, mientras que, en el caso de las entrevistas, garantizan comprender en profundidad las experiencias y mejores prácticas en la profesionalización de servidores públicos, así como obtener una visión integral para la construcción del modelo que será propuesto. Finalmente, con ayuda del análisis documental, resulta más factible identificar los puntos necesarios en los documentos revisados, a los fines de hacer la triangulación de los resultados y a partir de allí, diseñar el modelo integral que pueda abordar la problemática planteada de la forma más eficiente posible.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

La población de estudio constituye un equivalente de 1,423. El cálculo de la muestra se llevó a cabo a través de un muestreo probabilístico que se llevó a cabo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población (1,423).

Z: Nivel de confianza (valor crítico de la distribución normal, por ejemplo, 1.96 para un nivel de confianza del 95%).

p: Proporción esperada de la característica a estudiar (si no se conoce, se suele usar 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra).

q=1-p: Proporción complementaria.

e: Margen de error tolerado (generalmente, 0.05 para un 5%).

Agregando los valores, obtenemos:

N=1,423

Z=1.96 (95% de confianza)

p=0.5 (máxima variabilidad)

q=1-0.5=0.5

e=0.05 (5% de margen de error).

$$n = \frac{1,423 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (1,423 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 303$$

Como puede observarse en la fórmula aplicada, el cálculo de la muestra arrojó un total de 303 personas, que asegura un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

En lo que se refiere a los instrumentos cualitativos, especialmente a las entrevistas semiestructuradas, para la selección de los participantes se realizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, en tanto se ha de contar con la participación de actores con experiencia y conocimientos especializados en el ámbito de la gestión pública y en los procesos de formación de servidores públicos. La muestra cualitativa está integrada por personal de alto nivel del sector público perteneciente a las áreas de recursos humanos o de capacitación

institucional, así como también por especialistas en gestión pública y en desarrollo del capital humano estatal.

Los criterios para la selección se basaron en la experiencia profesional y su participación en procesos de colaboración formativa en el ámbito del sector público, así como el conocimiento del funcionamiento del sistema de servicio civil dominicano. El número de entrevistas se estableció bajo el principio de saturación teórica, estimándose una participación aproximada de entre 8 y 12 informantes clave, cantidad que permitirá obtener información cualitativa de carácter no estadístico que se pueda a la vez complementar e interpretar junto a los resultados cuantitativos obtenidos mediante las encuestas.

3.2.5. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias)

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en el trabajo de campo siguiendo el diseño de tipo metodológico mixto: convergente o concurrente definido en la investigación. El enfoque empleado permitió la obtención simultánea de información cuantitativa y cualitativa que, en una primera instancia fue analizada de forma independiente, para luego ser fusionada mediante un proceso de triangulación con el propósito de ofrecer una mayor claridad en la comprensión del fenómeno en estudio.

La fase cuantitativa del estudio consistió, entre otras tareas, en la realización de una encuesta estructurada con escalas del tipo Likert destinada a los servidores públicos del sector público dominicano pertenecientes a los grupos ocupacionales del 3 al 5. Este instrumento de recolección de datos fue previamente sometido a una prueba piloto con el objetivo de verificar su claridad y pertinencia. Posteriormente a esta fase, la encuesta fue registrada a través de plataformas de encuestas digitales (SurveyMonkey y KoboToolbox) a través de los medios de comunicación institucionales y aplicaciones de mensajería instantánea.

Paralelamente se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas a los directivos y especialistas en gestión pública y formación institucional. La selección de los participantes se realizó siguiendo un muestreo intencional basado en la experiencia y conocimiento respecto al proceso de formación en el sector público. Además, se llevó a cabo una revisión documental de los programas de formación, los informes institucionales y la normativa del desarrollo de capital

humano en la administración pública, técnica que también sirvió para complementar la información obtenida a partir de encuestas y entrevistas.

Seguidamente de la recolección de datos, la información cuantitativa fue procesada a través de medios estadísticos utilizando Excel y SPSS, mientras las entrevistas fueron sistematizadas a través de un proceso de categorización temática. Finalmente, los resultados obtenidos fueron integrados mediante triangulación metodológica, todo lo cual contribuyó a dejar fundamentada la construcción del modelo integral de capacitación proyectado.

En el cronograma de trabajo de campo (tabla 3) se organizan y se da cuenta de las principales actividades desarrolladas durante el trabajo de campo de la investigación; en él se identifican tanto los responsables y participantes de cada actividad como los recursos previstos para llevarlas a cabo. El cronograma también incluye los plazos estimados para la duración de cada actividad.

Tabla 3*Cronograma trabajo de campo*

Actividad	Responsables	Participantes	Recursos necesarios	Meses													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Operacionalización de variables	Tomasina Tolentino Peralta	Tomasina Tolentino Peralta	Metodología de la investigación (Hernández Sampieri et al.)	■													
Aprobación de la operacionalización	Doctor Francisco Manuel Hilario Falcón	Doctor Francisco Manuel Hilario Falcón	Recursos bibliográficos	■													
Diseño de la metodología de la investigación	Tomasina Tolentino Peralta	Tomasina Tolentino Peralta	Metodología de la investigación (Hernández Sampieri et al.), materiales provistos en los diferentes cursos de seminario de grado		■	■	■	■									
Diseño de instrumentos de recolección de datos	Tomasina Tolentino Peralta	Tomasina Tolentino Peralta	Metodología de la investigación (Hernández Sampieri et al.), materiales provistos en los diferentes cursos de seminario de grado						■	■							
Aplicación de la prueba piloto	Tomasina Tolentino Peralta	Tomasina Tolentino Peralta	Correo de Outlook, formularios físicos								■						
Análisis de los datos de la prueba piloto	Tomasina Tolentino Peralta	Tomasina Tolentino Peralta/Guillermo Mota	Excel, SPSS									■					
Aprobación de los instrumentos de recolección de datos	Doctor Francisco Manuel Hilario Falcón	Doctor Francisco Manuel Hilario Falcón	Recursos bibliográficos									■					
Aplicación de los instrumentos conforme a muestras	Tomasina Tolentino Peralta	Tomasina Tolentino Peralta/Yahaira Ferreras	SurveyMonkey, KoboToolbox, Whatsapp										■	■			
Limpieza de base de datos-codificación-tabulación	Tomasina Tolentino Peralta	Tomasina Tolentino Peralta/Yahaira Ferreras	Excel, SPSS													■	
Análisis de la información de encuestas y entrevistas recibidas	Tomasina Tolentino Peralta	Tomasina Tolentino Peralta/Yahaira Ferreras	Excel, SPSS														■

Nota: elaboración propia

3.2.6. Aplicación de los instrumentos

Como parte del proceso de aseguramiento de la efectividad de los instrumentos se realizó una prueba piloto consistente en la aplicación de 30 encuestas y 10 entrevistas. Dicha prueba evidenció la necesidad de incorporar en la encuesta informaciones sociodemográficas, así como la mejora de algunas preguntas que daban lugar a interpretaciones erróneas y ambigüedades en las respuestas; en el caso de las entrevistas, se identificó la necesidad de incluir aspectos relacionados a la innovación e incorporación de la tecnología en el sector público.

Una vez corregidos y aprobados los instrumentos de recolección de datos, fue realizada la programación, posteriormente, se procedió a la remisión de correos electrónicos. Para esta difusión se utilizó la aplicación SurveyMonkey con una cuenta de pago, para superar el desafío de que el mensaje llegará a la bandeja de entrada y no como spam.

En mensaje de correo, se proporcionaba un enlace directo a la encuesta, para ello se empleó la aplicación KoboToolbox, una plataforma para recopilar, gestionar y visualizar datos, principalmente para proyectos de impacto social. Facilita la creación de formularios complejos, la recopilación de datos en línea y sin conexión, ofreciendo funcionalidades para el análisis y monitoreo de datos en tiempo real.

El seguimiento, se realizó a través de reenvíos de correos electrónicos y de WhatsApp durante el tiempo de corrida de los instrumentos hasta obtener la cantidad estimada de la población objetivo.

3.2.7. Procesamiento de la información

Para la organización y análisis de resultados, la data fue trabajada en la plataforma IBM SPSS. El mismo consiste en un software informático de análisis estadístico que permite gestionar, analizar y visualizar grandes conjuntos de datos complejos. Ofrece la capacidad de crear informes, tablas y gráficos personalizados que resumen los hallazgos de los análisis y facilita la importación de diversas fuentes.

La limpieza de la base de datos, también se realizó con esta plataforma, a continuación, algunos ítems trabajados durante la misma:

- Eliminaciones de participantes que no pertenecen a la población meta.
- Agrupando los años de experiencia en el cargo.
- Asignando el grupo ocupacional al que pertenecen.
- Codificación de la provincia.

3.3. Análisis de los Resultados

Al terminar la recolección de información, por medio de encuestas y revisión de documentos, se muestran los resultados obtenidos. En este apartado se presentan los datos de manera clara y ordenada también para responder a las preguntas del estudio y comprobar las ideas iniciales, lo cual resulta bastante pertinente. El análisis empieza efectivamente con la descripción del perfil social y laboral de los participantes, ya que esto ayuda a entender mejor las necesidades de capacitación totalmente identificadas, principalmente en contextos organizacionales. Es fundamental también destacar otros aspectos importantes, dado que es a través de toda la información recolectada que se reconocen de forma efectiva las diferentes realidades existentes, lo cual es vital para poder comprender las diversas perspectivas; en tal sentido, después se explican de forma clave, todas las opiniones de los trabajadores sobre su formación actual, las habilidades que estos necesitan fortalecer y también sus preferencias para lograr diseñar el modelo integral propuesto.

En tal sentido, la muestra está compuesta mayoritariamente por mujeres (55.8%) y se concentra principalmente en las personas entre 30 y 49 años (69.6%). Geográficamente, la gran mayoría reside en Santo Domingo y el Distrito Nacional (83.5%). Por otro lado, la experiencia promedio en el sector público es de 10.3 años, con casi el 40% de todos los participantes con 1 a 5 años de experiencia. De esta misma forma, la mayoría posee nombramiento (61.4%) y pertenece al grupo ocupacional IV (profesionales, 63%). En términos educativos, también predomina el grado universitario (48.2%) y la maestría (34.7%), mientras que un porcentaje menor cuenta básicamente con estudios de doctorado (3%). A continuación, se presenta un resumen por ítem:

Formación y capacitación

- Más de la mitad de los participantes cuenta con formación previa en el sector público (54.5%), especialmente en habilidades de supervisión (46.7%) y ética pública (44.2%).
- La mayoritariamente los encuestados han recibido capacitación en los últimos dos años (83.8%), siendo la frecuencia trimestral la más común (39%).
- Los programas de capacitación se realizaron principalmente en centros de formación nacionales (52.4%) y universidades públicas o privadas del país (30.3%).

- La percepción sobre la calidad de las capacitaciones es positiva, con un 93.7% de participantes satisfechos o muy satisfechos.

Competencias y brechas

- Aunque el 61.7% considera que las capacitaciones cubren completamente las competencias necesarias para su puesto, un 63.5% percibe la existencia de brechas entre sus competencias actuales y las requeridas para su función directiva.
- Las áreas con mayor demanda de formación adicional incluyen gestión y administración pública (51.6%), habilidades de liderazgo (46.3%) y uso de nuevas tecnologías (42%).
- Antes de ingresar al sector público, casi la mitad de los participantes desconocía el marco legal institucional correspondiente a su ámbito de desempeño; de estos, el 73.2% recibió capacitación posteriormente.

Preferencias y características de la capacitación

- La modalidad de capacitación preferida es presencial (44.9%), seguida de en línea (29.7%) y semipresencial (25.4%).
- La mayoría dispone de 1 a 5 horas semanales para participar en formación (73.9%).
- Se valoran especialmente programas adaptados a las necesidades del cargo (64%), con métodos interactivos y prácticos (45.2%) y evaluación continua de avances (47.2%).

Indicadores de éxito de la capacitación

- Los participantes consideran como indicadores más importantes para evaluar un programa de capacitación la mejora del desempeño laboral (78.9%), seguido del mejor clima laboral (49.8%) y aumento de la eficiencia operativa (48.5%).
- La promoción interna o ascensos se percibe como un indicador de menor relevancia (35.3%).

El estudio evidencia un perfil con formación académica sólida y experiencia media en el sector público. Existe un interés significativo en fortalecer competencias directivas, especialmente en áreas de gestión, liderazgo y tecnología. Las preferencias muestran la necesidad de programas

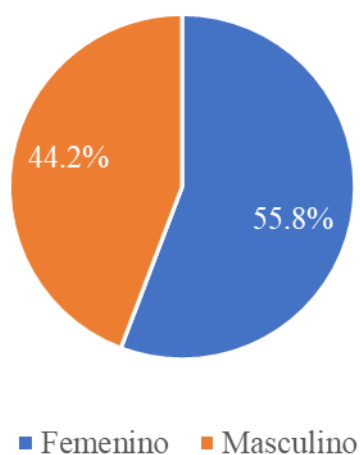
prácticos, adaptables y evaluados de manera continua, que impacten directamente en el desempeño laboral y la eficiencia institucional.

3.3.1 Detalle de Resultados de la Encuesta

Se presentan a continuación los gráficos y tablas detalles de los resultados obtenidos en cada reactivo de la encuesta.

Figura 1.

Distribución de la muestra por género



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La muestra se compone principalmente de un 55.8% de mujeres y un 44.2% de hombres, evidenciando así una ligera mayoría femenina.

Tabla 4

Género, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional de la muestra

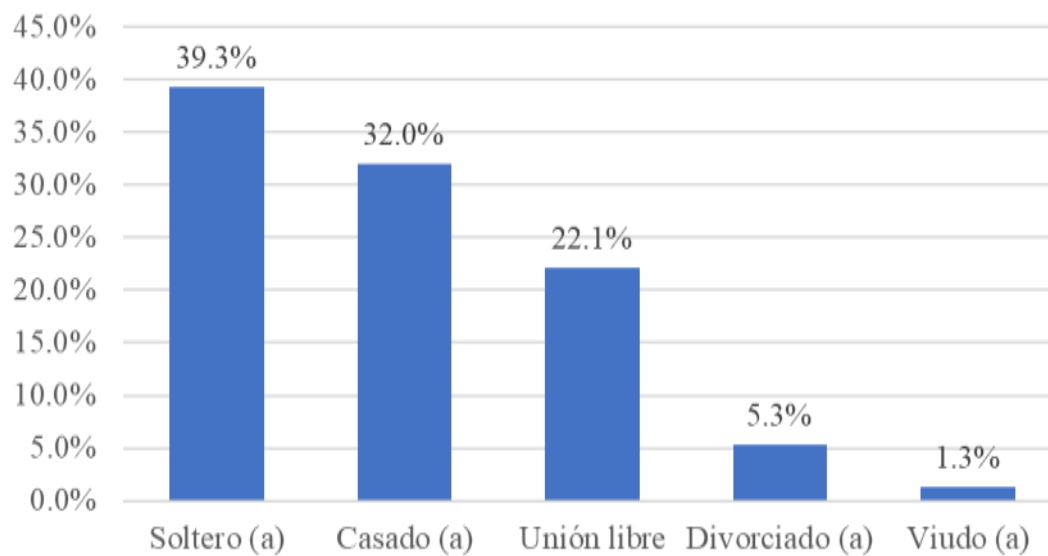
	Total	Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 - 39 años	40 - 49 años	50 - 59 años	60 años o más	V	IV	III
Femenino	55.8%	52.9%	52.6%	62.7%	75.0%	25.0%	53.2%	61.5%	48.9%	66.7%	40.0%	58.8%	55.5%	55.8%
Masculino	44.2%	47.1%	47.4%	37.3%	25.0%	75.0%	46.8%	38.5%	51.1%	33.3%	60.0%	41.2%	44.5%	44.2%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Estado civil: La mayoría femenina se mantiene dentro de las categorías de solteros (52.9%), casados (52.6%) y unión libre (62.7%). En divorciados destaca una clara mayoría de mujeres (75%), mientras que en viudos predomina el grupo masculino (75%). **Edad:** Las mujeres también son mayoría en los rangos de menos de 30 años (53.2%), 30-39 años (61.5%) y 50-59 años (66.7%). En contraste, con los datos anteriores los hombres predominan en el grupo de 60 años o más (60%). **Grupo Ocupacional:** En este apartado, la distribución por nivel muestra una ligera mayoría femenina en los estratos V (58.8%) y IV (55.5%), mientras que lo que se presenta en el nivel III la diferencia entre géneros es mínima (55.8% mujeres y 44.2% hombres).

Figura 2.

Distribución de la muestra según estado civil



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

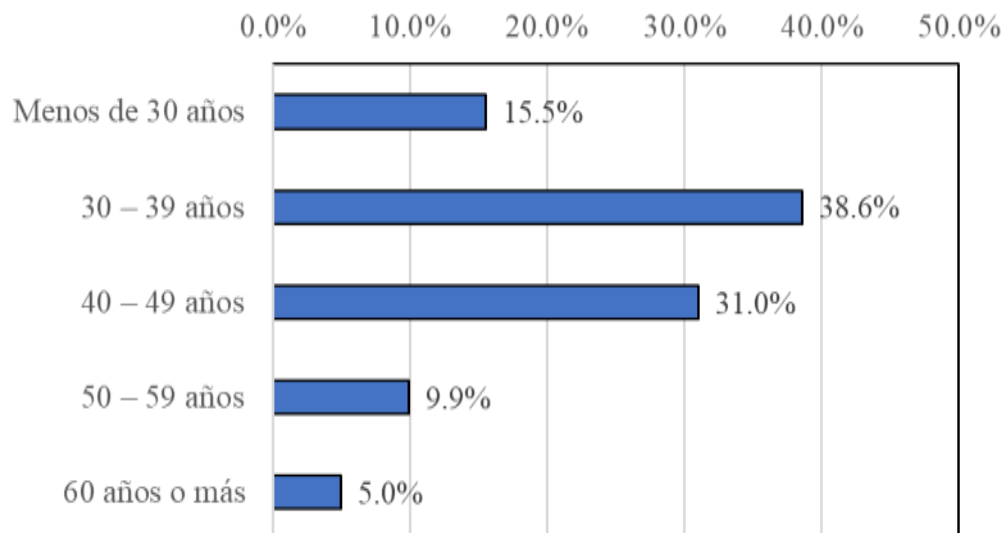
A partir de estos datos, la mayor parte de los encuestados está en situación de solteros (39.3%); en segundo lugar quienes están casados (32.0%); un tercer lugar se encuentra en aquellos que están en unión libre (22.1%); en un porcentaje menor se encuentran las personas que están en situación de divorciados (5.3%) y finalmente todos los viudos (1.3%); lo que nos dice que es una población joven y que se da una mayor cantidad de relaciones no definitivas.

Tabla 5.*Distribución de la muestra según estado civil*

Género:			Rango de edad:					Grupo Ocupacional			
Total	Femenino	Masculino	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	Grupo Ocupacional V: funcionarios o servidores públicos de alto nivel	Grupo Ocupacional IV: Profesionales	Grupo Ocupacional III: Técnicos	
% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	
Soltero (a)	39.3%	37.3%	41.8%	80.9%	38.5%	24.5%	26.7%	33.3%	29.4%	37.2%	45.3%
Casado (a)	32.0%	30.2%	34.3%	6.4%	31.6%	40.4%	43.3%	40.0%	29.4%	36.1%	24.2%
Unión libre	22.1%	24.9%	18.7%	12.8%	28.2%	26.6%	10.0%	0.0%	23.5%	19.9%	26.3%
Divorciado (a)	5.3%	7.1%	3.0%	0.0%	1.7%	7.4%	20.0%	6.7%	11.8%	5.2%	4.2%
Viudo (a)	1.3%	0.6%	2.2%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	20.0%	5.9%	1.6%	0.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La distribución por estado civil indica, fundamentalmente, que el estado civil de los participantes tiende a situarse en la modalidad de soltero 39.3%, también en los menores de 30 tantos años (80.9%); seguido del estado civil de casado con el 32.0%, siendo más marcado en las personas de 40 a 59 años; el de vivir en pareja es del 22.1%, sobresaliendo los 30 a 39 años en esta modalidad (28.2%); el de divorciados con el 5.3%, mayoritariamente representado en las edades de 50 a 59 años (20.0%); y, finalmente, el de viudos que es del 1.3%, encontrados en la edad 60 o más años (20.0%).

Figura 3.*Rango de edad de los encuestados*

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

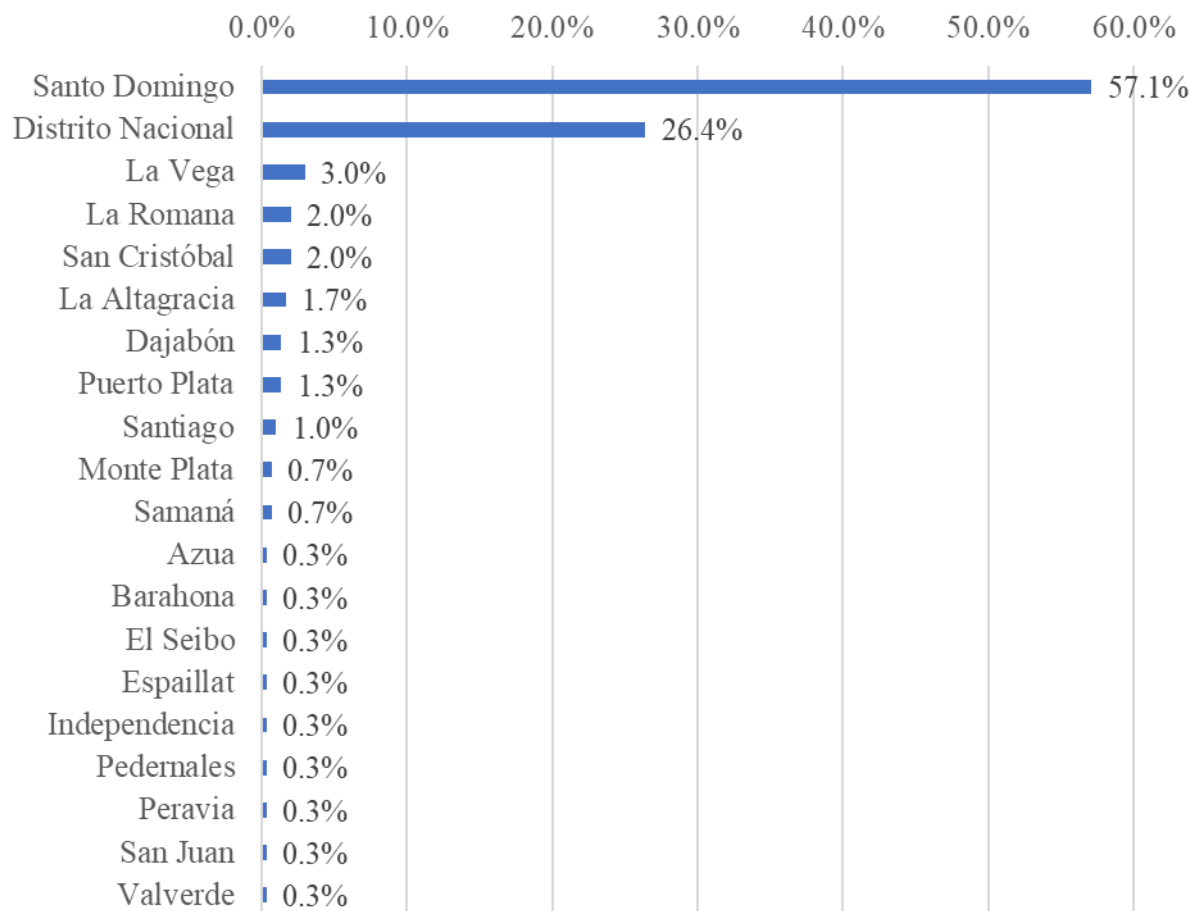
La mayoría de los encuestados pertenecen a la categoría de 30 a 39 años (38,6%), mientras que el grupo de 40 a 49 años (31,0%) en segunda posición es el que menos responde, pues aquellos con una edad inferior a 30 años suponen un 15,5%. Muy a diferencia de lo anteriormente expuesto, los sujetos con edades de entre 50 a 59 años (9,9%) y mayores de 60 años (5,0%) son bastante escasos, tal y como la muestra es principalmente de jóvenes adultos.

Tabla 6.*Rango de edad de los encuestados*

Género:			Estado civil:					Grupo Ocupacional			
Total	Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Grupo Ocupacional V: funcionarios o servidores públicos de alto nivel	Grupo Ocupacional IV: Profesionales	Grupo Ocupacional III: Técnicos	
% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	
Menos de 30 años	15.5%	14.8%	16.4%	31.9%	3.1%	9.0%	0.0%	0.0%	11.8%	12.6%	22.1%
30 – 39 años	38.6%	42.6%	33.6%	37.8%	38.1%	49.3%	12.5%	0.0%	29.4%	37.2%	43.2%
40 – 49 años	31.0%	27.2%	35.8%	19.3%	39.2%	37.3%	43.8%	25.0%	29.4%	35.6%	22.1%
50 – 59 años	9.9%	11.8%	7.5%	6.7%	13.4%	4.5%	37.5%	0.0%	17.6%	9.4%	9.5%
60 años o más	5.0%	3.6%	6.7%	4.2%	6.2%	0.0%	6.3%	75.0%	11.8%	5.2%	3.2%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Como se deja visualizar en la tabla anterior la población encuestada se concentra en los 30–39 años (38.6%) y 40–49 años (31.0%), con predominio totalmente, femenino en el primer grupo y masculino en el segundo. Los menores de 30 años (15.5%) son mayormente solteros, mientras que en los 50–59 años (9.9%) destacan los casados y los divorciados, y en los 60 años o más (5.0%) prevalece lo que es la viudez.

Figura 4.*Provincia de los encuestados*

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

La mayoría de los encuestados reside principalmente en Santo Domingo (57.1%) y también en el Distrito Nacional (26.4%), concentrando más de cuatro quintas partes de la muestra. El resto de las provincias presenta también una representación mínima, destacando La Vega (3.0%) y La Romana y San Cristóbal (2.0% cada una), mientras que las demás no superan el 1.7%.

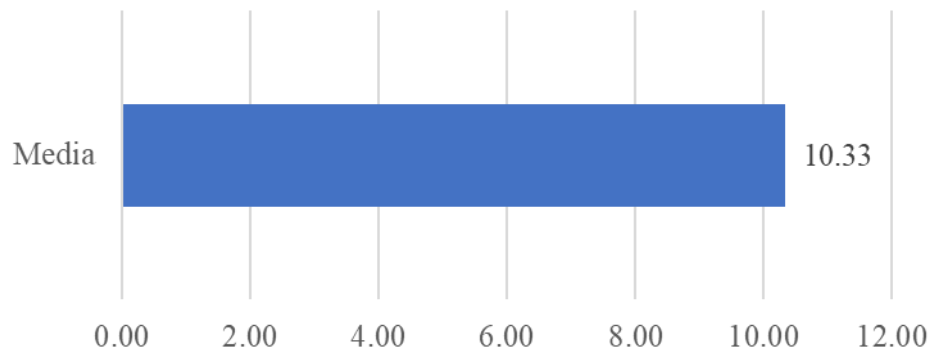
Tabla 7.

Ubicación geográfica de los encuestados determinando género, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional.

	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Santo Domingo	57.1%	61.5%	51.5%	51.3%	58.8%	64.2%	56.3%	75.0%	44.7%	61.5%	60.6%	53.3%	46.7%	47.1%	56.5%	60.0%
Distrito Nacional	26.4%	25.4%	27.6%	30.3%	29.9%	14.9%	31.3%	0.0%	31.9%	23.1%	23.4%	40.0%	26.7%	35.3%	24.1%	29.5%
La Vega	3.0%	1.8%	4.5%	1.7%	2.1%	7.5%	0.0%	0.0%	2.1%	6.0%	1.1%	0.0%	0.0%	11.8%	2.6%	2.1%
La Romana	2.0%	1.8%	2.2%	1.7%	1.0%	4.5%	0.0%	0.0%	2.1%	0.9%	4.3%	0.0%	0.0%	5.9%	2.6%	0.0%
San Cristóbal	2.0%	0.6%	3.7%	1.7%	3.1%	0.0%	6.3%	0.0%	2.1%	0.0%	4.3%	3.3%	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%
La Altagracia	1.7%	3.0%	0.0%	3.4%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.4%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	2.1%
Dajabón	1.3%	1.8%	0.7%	1.7%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	1.1%	3.3%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%
Puerto Plata	1.3%	0.0%	3.0%	0.8%	2.1%	1.5%	0.0%	0.0%	2.1%	0.9%	1.1%	0.0%	6.7%	0.0%	2.1%	0.0%
Santiago	1.0%	0.0%	2.2%	1.7%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	1.1%
Monte Plata	0.7%	1.2%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	0.5%	1.1%
Samaná	0.7%	0.6%	0.7%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	1.1%
Azua	0.3%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%
Barahona	0.3%	0.0%	0.7%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
El Seibo	0.3%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
Españat	0.3%	0.0%	0.7%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%
Independencia	0.3%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%
Pedernales	0.3%	0.0%	0.7%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%
Peravia	0.3%	0.6%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
San Juan	0.3%	0.6%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	0.5%	0.0%
Valverde	0.3%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	0.5%	0.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Tomando en cuenta lo expuesto en la tabla, en las dos principales demarcaciones, tanto Santo Domingo (57.1%) y también el Distrito Nacional (26.4%), se observa un equilibrio relativo entre los géneros, con una ligera mayoría femenina en Santo Domingo (61.5%) y masculina en el Distrito Nacional (27.6%). En cuanto al estado civil, en Santo Domingo predominan los casados (58.8%) y la unión libre (64.2%), mientras que en el Distrito Nacional la distribución es más equilibrada entre solteros y casados. En términos fundamentales de edad, Santo Domingo concentra una mayor proporción en los rangos de 30 a 49 años, y el Distrito Nacional en los de 30 a 39 años. Las demás provincias tienen participación mínima y dispersa, sin superar individualmente el 3% de la muestra.

Figura 5.*Años de Experiencia en el Sector Público*

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

En promedio, todos los encuestados registran 10.33 años de experiencia directamente en el sector público, con ligera diferencia entre mujeres (9.72 años) y hombres (11.09 años). Por estado civil, los casados (12.74 años) y los divorciados (13.56 años) concentran mayor trayectoria, mientras que los solteros y en unión libre presentan promedios menores. Según la edad, la experiencia aumenta progresivamente desde los menores de 30 años (4.23 años) hasta los 60 años o más (20.87 años). En cuanto al grupo ocupacional, existen los niveles V (10.65) y IV (11.79) superan al III (7.34), lo que refleja una relación entre jerarquía laboral y antigüedad.

Tabla 8.*Años de experiencia en el sector Público*

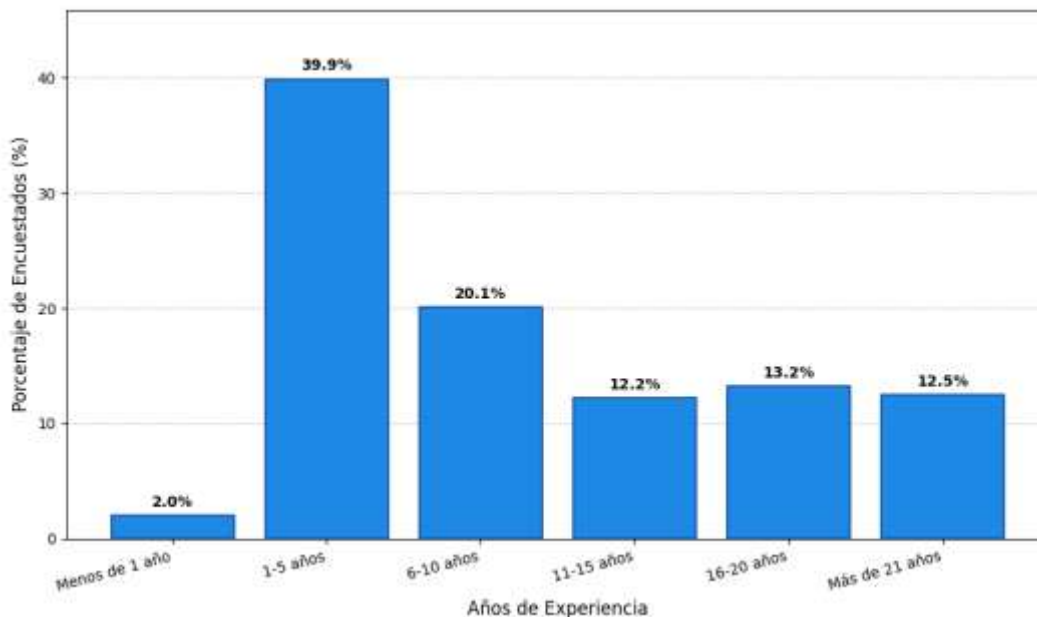
	Género:			Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
	Total	Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	Grupo Ocupacional V	Grupo Ocupacional IV	Grupo Ocupacional III
Promedio	10.33	9.72	11.09	8.62	12.74	8.28	13.56	23.75	4.23	7.34	12.86	18.30	20.87	10.65	11.79	7.34

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Las personas entrevistadas tienen en promedio una experiencia laboral directa de 10.33 años en el sector público, con ligeras diferencias entre mujeres (9.72 años) y hombres (11.09 años, es decir, 1,37 años más). Al observar la experiencia acumulada en relación a la situación civil, especialmente entre las personas casadas (12.74 años) y las divorciadas (13.56 años) concentra una trayectoria mayor y, por lo tanto, un número de años más alto en comparación con las personas solteras o personas en unión libre, que tienen promedios claramente inferiores. Al observar el promedio de la experiencia en trabajadores en función de la edad, observamos cómo esta va en aumento desde las personas de menos de 30 años (4.23 años) hasta los trabajadores de 60 años o más (20.87 años). En relación al grupo ocupacional, los promedios del grupo V (10.65) y del grupo IV (11.79) superan claramente al grupo III (7.34), lo que explica la lógica de relación entre la jerarquía y la antigüedad.

Figura 6.

Años de experiencia en el sector público por rango



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

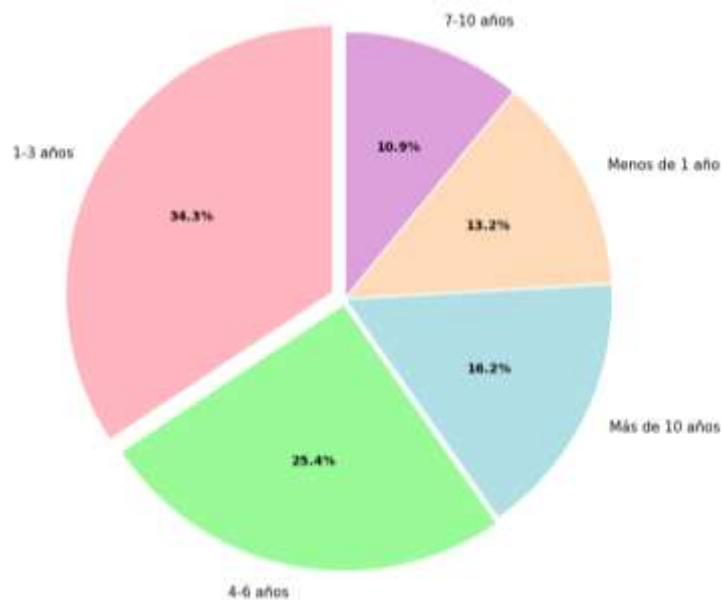
La mayoría de los encuestados muestra entre 1 y 5 años de experiencia en el sector público (39.9%), seguido de los encuestados con 6 a 10 años (20.1%). Los grupos de cambio se encuentran en 16 a 20 años (13.2%), más de 21 años (12.5%) y 11 a 15 años (12.2%), mientras que solo un 2,0% de los evaluados presenta menos de un año de experiencia, lo que hace que esta muestra tenga un predominio de trayectorias tempranas, pero también con una proporción muy relevante de técnicos de larga duración en el sistema.

Tabla 9.*Años de experiencia en el sector público por rango de edad*

	Rango de edad:				
	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más
	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas
Menos de 1 año	4.3%	0.9%	3.2%	0.0%	0.0%
1 – 5 años	72.3%	50.4%	22.3%	20.0%	6.7%
6 – 10 años	19.1%	24.8%	21.3%	10.0%	0.0%
11–15 años	4.3%	14.5%	14.9%	3.3%	20.0%
16 – 20 años	0.0%	8.5%	21.3%	16.7%	33.3%
Más de 21 años	0.0%	0.9%	17.0%	50.0%	40.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La tabla muestra de qué manera la edad se relaciona con el número de años transcurridos en el sector público. Así, los menores de 30 años son, al mismo tiempo, los que más recientemente ocupan su puesto, ya que el 72,3% de ellos permanecen de 1 a 5 años en su lugar de trabajo y ninguno supera los 15 años. En el intervalo de edad de 30 a 39 años hay una mayor dispersión, ya que la mitad de ellos tienen poca experiencia, pero algunos de ellos ya poseen hasta 20 años de trabajo. Los individuos que tienen entre 40 y 49 años demuestran un cierto equilibrio, siendo el 17% de ellos los que superan más de 21 años de servicio. En el intervalo de 50 a 59 años se observa una gran diferencia, ya que el 50% de ellos trabajan desde hace más de 21 años y el 20% son los que inician su trabajo. Finalmente, los que cuentan con más de 60 años son los que más tiempo llevan trabajados, alcanzando un 73,3% los que sobrepasan los 15 años trabajados. En global se observa que se acumulan bastante experiencia, con nuevos ingresos, aunque en breve habrá que reemplazar a aquellos que estén a punto de jubilarse.

Figura 7.*Tiempo en el cargo actual*

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

En cuanto a la duración en el puesto de trabajo actual, la abrumadora mayoría de los participantes cuenta con una permanencia de entre 1 y 3 años (34.3%), justo después de la de aquellos que llevan de 4 a 6 años (25.4%). Una proporción del 16.2% de los sometidos a la recogida de datos lleva más de 30 años, mientras que en el 13.2% de los casos, las permanencias son de menos de 1 año, y casi 1 de cada 10 participantes, (10.9%) lleva en su puesto de trabajo entre 7 y 10 años. La escasa movilidad laboral de las personas participantes se pone en elevada evidencia en el balance entre las pocas permanencias e inestabilidades en el aprendizaje.

Tabla 10.

Tiempo en el Cargo actual por género, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

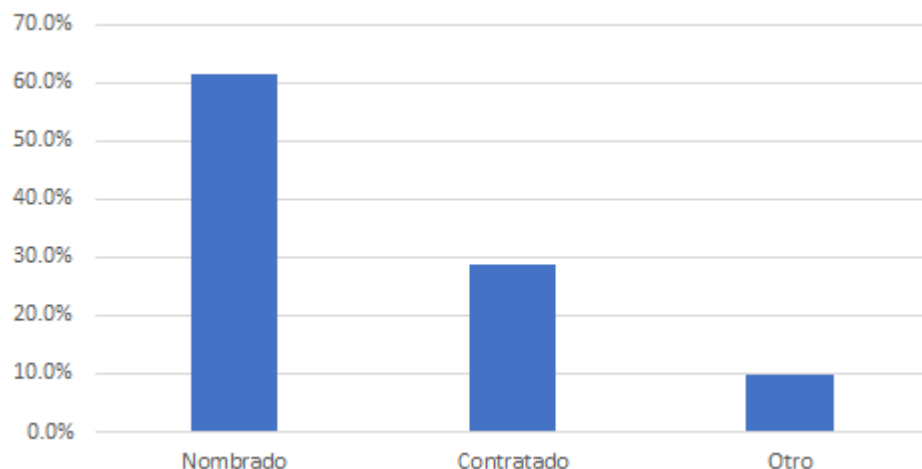
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Menos de 1 año	13.2%	17.2%	8.2%	14.3%	14.4%	10.4%	12.5%	0.0%	29.8%	11.1%	9.6%	10.0%	6.7%	11.8%	13.1%	13.7%
1 – 3 años	34.3%	36.1%	32.1%	40.3%	27.8%	37.3%	25.0%	0.0%	44.7%	47.9%	20.2%	20.0%	13.3%	35.3%	32.5%	37.9%
4 – 6 años	25.4%	22.5%	29.1%	26.1%	21.6%	31.3%	25.0%	0.0%	23.4%	29.1%	25.5%	16.7%	20.0%	35.3%	20.9%	32.6%
7 – 10 años	10.9%	11.2%	10.4%	4.2%	18.6%	9.0%	12.5%	50.0%	2.1%	6.8%	19.1%	10.0%	20.0%	5.9%	13.6%	6.3%
Más de 10 años	16.2%	13.0%	20.1%	15.1%	17.5%	11.9%	25.0%	50.0%	0.0%	5.1%	25.5%	43.3%	40.0%	11.8%	19.9%	9.5%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

El tiempo en el actual puesto refleja que la mayoría de los encuestados tienen un tiempo en el mismo de 1 a 3 años (34.3%) o de 4 a 6 años (25.4%), y un 16.2% se encuentra en más de 10 años en el puesto actual. Los más novatos de menos de un año son un 13.2%, un 10.9% se sitúa en el intervalo de 7 a 10 años. Las mujeres se distribuyen en los momentos de tiempo más cortos y los hombres se distribuyen con más peso en tiempos dilatados. Los más jóvenes, menores de 30 años, abundan en la experiencia de tiempo corto y los que superan los 40 años se sitúan en experiencias de tiempo más prolongado, especialmente cuando se considera el grupo de más de diez años.

Figura 8.

Distribución de la muestra según condición laboral actual



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Los encuestados con una relación al trabajo nombrada, dicha relación es la modalidad que más se repite al ser elegida como respuesta (61.4%), por lo que se puede deducir la estabilidad laboral dentro del ámbito de la institución pública. En segundo lugar, los encuestados en relación a la modalidad de trabajo de contratado constituyen un 28.7%, lo que también implica la flexibilidad de los tipos de vinculación laboral; por último, los encuestados en la categoría otro tan solo alcanzan un 9.9%, lo que podría interpretarse como una variedad de posibilidades de contratación que son poco habituales.

Tabla 11.

Condición Laboral actual por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

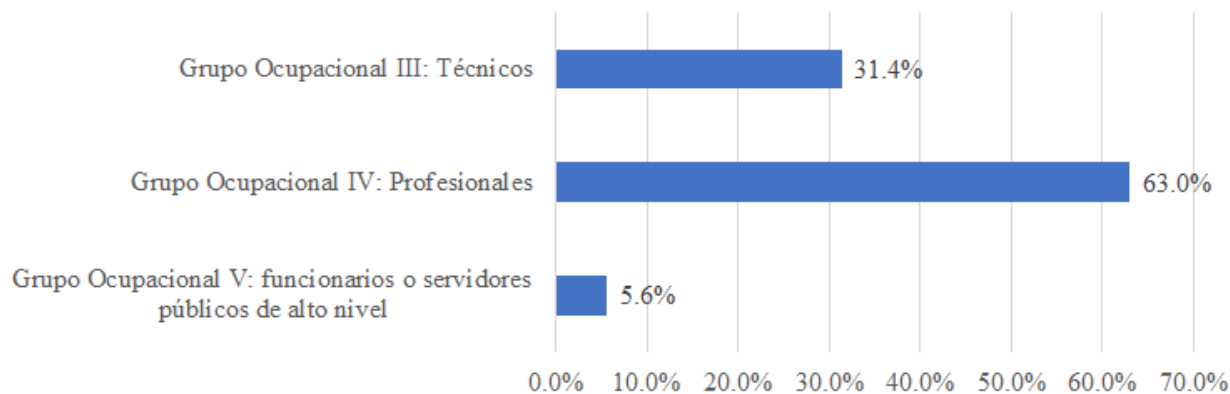
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Nombrado	61.4%	58.0%	63.7%	52.9%	70.1%	56.7%	93.8%	50.0%	31.9%	57.3%	72.3%	86.7%	66.7%	52.9%	73.3%	38.9%
Contratado	28.7%	30.2%	26.9%	37.0%	20.6%	34.3%	0.0%	0.0%	53.2%	34.2%	20.2%	3.3%	13.3%	17.6%	19.9%	48.4%
Otro	9.9%	11.8%	7.5%	10.1%	9.3%	9.0%	6.3%	50.0%	14.9%	8.5%	7.4%	10.0%	20.0%	29.4%	6.8%	12.6%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayoría de los encuestados (61.4%) trabaja bajo una relación laboral nombrada, lo que supone una mayor estabilidad, que es especialmente entre las personas casadas (70.1%), entre quienes tienen de 50 a 59 años (86.7%) y en aquellos que se enmarcan en el grupo ocupacional IV (73.3%). Al contrario, los que tienen relación de trabajo contratado (28.7%) concentran su peso en los individuos más jóvenes (53.2% en menores de 30 años) y en los que están solteros (37.0%), mientras que la categoría otro (9.9%), minoritaria, se caracteriza por un mayor peso en viudos (50.0%) y en las personas adultas de 60 años o más (20.0%), lo cual pone de manifiesto las diferencias de estabilidad laboral en función de la edad, del estado civil y del grupo ocupacional.

Figura 9.

Distribución de la muestra según grupo ocupacional



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La composición ocupacional muestra una composición predominantemente de los profesionales (63.0%); le siguen los técnicos (31.4%); y los funcionarios de alto nivel constituyen una baja proporción de las ocupaciones (5.6%). Esto último se explica porque la muestra analizada en el estudio está compuesta principalmente por personal profesional y técnico, y también con un bajo porcentaje en funcionarios directivos.

Tabla 12.

Grupo Ocupacional por sexo, estado civil y rango de edad.

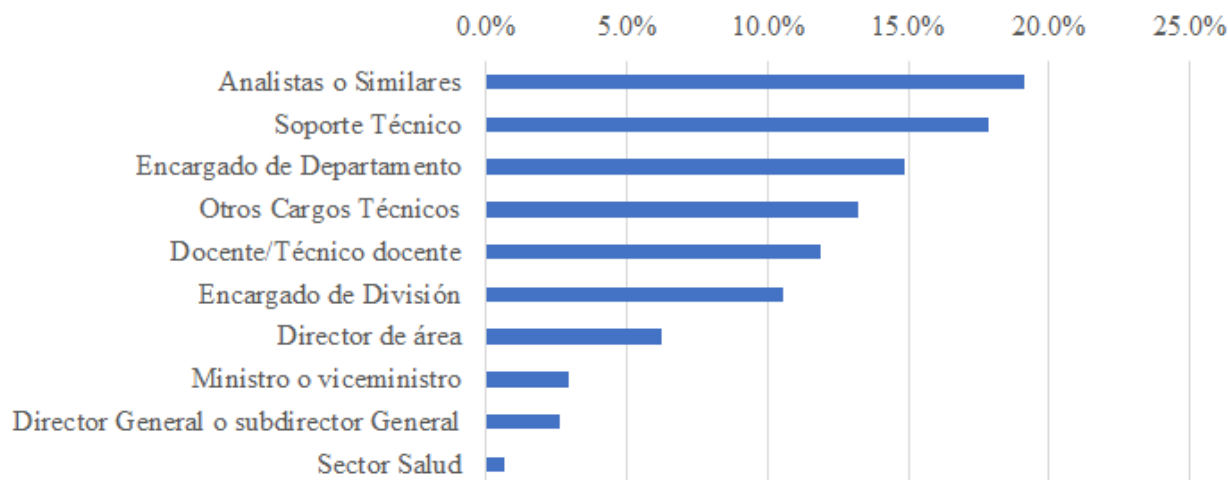
Total	Género:		Estado civil:					Rango de edad:					
	Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	
% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	
Grupo Ocupacional V: funcionarios o servidores públicos de alto nivel	5.6%	5.9%	5.2%	4.2%	5.2%	6.0%	12.5%	25.0%	4.3%	4.3%	5.3%	10.0%	13.3%
Grupo Ocupacional IV: Profesionales	63.0%	62.7%	63.4%	59.7%	71.1%	56.7%	62.5%	75.0%	51.1%	60.7%	72.3%	60.0%	66.7%
Grupo Ocupacional III: Técnicos	31.4%	31.4%	31.3%	36.1%	23.7%	37.3%	25.0%	0.0%	44.7%	35.0%	22.3%	30.0%	20.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La evaluación a la que se ha sometido a la mayoría de los participantes se refiere a los grupos IV (profesionales), que representa el 63% de la muestra, y II (técnicos) que con el 31.4%, y sólo un 5.6% de este grupo corresponde a funcionarios o servidores públicos de alto nivel. En cuanto a género, cabe señalar que la inmensa mayoría de los tres grupos es muy parecida. En relación al estado civil, se ha observado que los solteros y las personas en unión libre se encuentran más concentradas en el grupo III, los casados en el grupo IV y los divorciados y viudos en el grupo V. En cuanto a la edad, los menores de 30 años tienden a concentrarse en el grupo III. Se observa que tienden a concentrarse las personas de 40 a 49 años en el grupo IV y se dibujan una mayor concentración de los mayores de 60 años en el grupo IV y V.

Figura 10.

Distribución de la muestra según el cargo ocupado



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Los datos obtenidos indican que los mayores porcentajes pertenecen a analistas o similares (19.1%), soporte técnico (17.8%) y encargados de departamento (14.9%). Deteniéndose a continuación números muy similares para otros cargos técnicos (13.2%) y docentes o técnicos docentes (11.9%), y en menor medida aparece el grado de encargado de división (10.6%) o director de área (6.3%). Las posiciones de mayor jerarquía, por su parte, como la de ministro o viceministro (3.0%) y la de director general o subdirector (2.6%) presentan porcentajes bajos, y el sector salud apenas una participación del 0.7%.

Tabla 13.

Cargo Ocupado por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

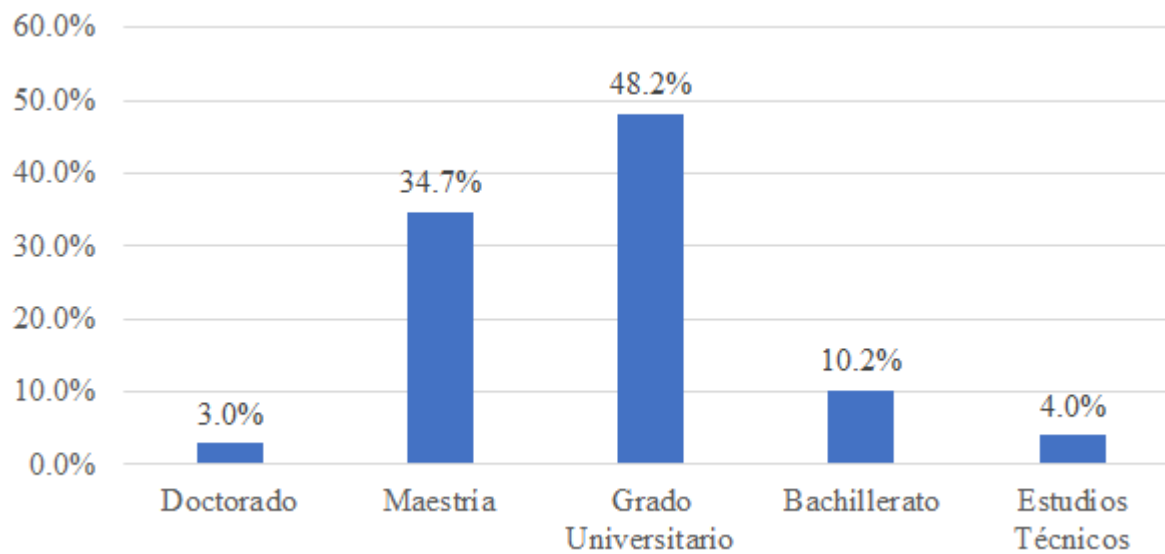
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Ministro o viceministro	3.0%	3.6%	2.2%	1.7%	3.1%	3.0%	6.3%	25.0%	2.1%	1.7%	2.1%	6.7%	13.3%	52.9%	0.0%	0.0%
Director General o subdirector General	2.6%	2.4%	3.0%	2.5%	2.1%	3.0%	6.3%	0.0%	2.1%	2.6%	3.2%	3.3%	0.0%	47.1%	0.0%	0.0%
Director de área	6.3%	4.1%	9.0%	5.9%	7.2%	6.0%	6.3%	0.0%	4.3%	2.6%	11.7%	6.7%	6.7%	0.0%	9.9%	0.0%
Encargado de Departamento	14.9%	15.4%	14.2%	14.3%	13.4%	16.4%	12.5%	50.0%	10.6%	15.4%	14.9%	13.3%	26.7%	0.0%	23.6%	0.0%
Encargado de División	10.6%	12.4%	8.2%	5.9%	15.5%	6.0%	37.5%	0.0%	2.1%	6.8%	17.0%	20.0%	6.7%	0.0%	16.2%	1.1%
Analistas o Similares	19.1%	21.3%	16.4%	25.2%	15.5%	17.9%	6.3%	0.0%	25.5%	26.5%	12.8%	3.3%	13.3%	0.0%	30.4%	0.0%
SopORTE Técnico	17.8%	14.8%	21.6%	18.5%	13.4%	25.4%	12.5%	0.0%	23.4%	21.4%	16.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	56.8%
Otros Cargos Técnicos	13.2%	16.6%	9.0%	17.6%	10.3%	10.4%	12.5%	0.0%	21.3%	13.7%	5.3%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	42.1%
Docente/Técnico docente	11.9%	8.9%	15.7%	7.6%	18.6%	11.9%	0.0%	25.0%	6.4%	8.5%	17.0%	16.7%	13.3%	0.0%	18.8%	0.0%
Sector Salud	0.7%	0.6%	0.7%	0.8%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Los datos indican que los trabajos más a menudo ocupados son el de analista o similares (19.1%) y soporte técnico (17.8%), después el de encargado de departamento (14.9%) y otros trabajos técnicos (13.2%). Las posiciones gerenciales son de menor peso: directores de área (6.3%), directores generales o subdirectores (2.6%) y ministros o viceministros (3.0%). Se aprecia que los de menos años (menores de 30 años) se agrupan mayoritariamente en roles de soporte técnico y analistas, mientras que los de más años (mayores de 50 años) se agrupan en mayor número en los cargos directivos y docentes. En cuanto al estado civil, los solteros se distribuyen, principalmente, en analistas o soporte técnico y los casados en puestos de dirección y docencia. Por grupo ocupacional, el nivel técnico (III) se concentra, principalmente, en soporte técnico y otros cargos técnicos; el nivel profesional (IV) se agrupa mayoritariamente en analistas, docentes y directores de área y el nivel superior (V) se agrupa en las posiciones de mayor jerarquía, como ministros, viceministros y directores generales.

Figura 11.

Nivel educativo alcanzado entre los encuestados



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Entre las personas encuestadas, la mayoría cuenta con grado universitario (48,2 %) y estudios de maestría (34,7%), lo cual muestra un alto nivel de formación académica-profesional. La menor proporción tiene solo bachillerato (10,2%) y estudios técnicos (4,0%), mientras que solo un 3,0% alcanzó el nivel de doctorado.

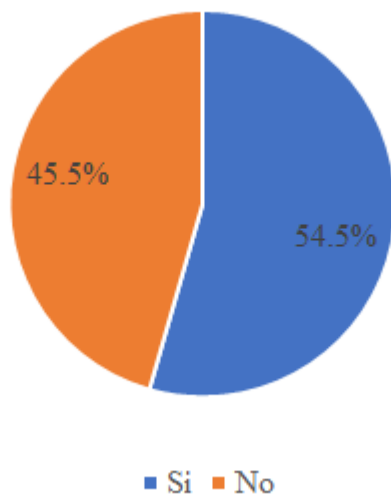
Tabla 14.

Nivel Educativo Alcanzado distribuido por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Doctorado	3.0%	3.6%	2.2%	0.8%	2.1%	4.5%	12.5%	25.0%	2.1%	2.6%	1.1%	6.7%	13.3%	29.4%	2.1%	0.0%
Maestría	34.7%	36.1%	32.8%	31.9%	47.4%	17.9%	43.8%	50.0%	21.3%	27.4%	45.7%	43.3%	46.7%	35.3%	47.1%	9.5%
Grado Universitario	48.2%	48.5%	47.8%	47.1%	44.3%	61.2%	31.3%	25.0%	48.9%	56.4%	43.6%	36.7%	33.3%	35.3%	50.8%	45.3%
Bachillerato	10.2%	8.9%	11.9%	16.8%	3.1%	10.4%	6.3%	0.0%	21.3%	11.1%	5.3%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	32.6%
Estudios Técnicos	4.0%	3.0%	5.2%	3.4%	3.1%	6.0%	6.3%	0.0%	6.4%	2.6%	4.3%	3.3%	6.7%	0.0%	0.0%	12.6%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayoría de los sujetos encuestados cuenta con educación superior, destacando el grado universitario, seguida posteriormente de los estudios de maestría. Esto hace que el perfil de trabajo exprese alta calificación académica. Menos frecuentes aparecen el bachillerato, los estudios técnicos o de doctorado, lo que completa el conjunto de formación del grupo mencionado. De cara a la edad, los más jóvenes (menores de 30 años) cuentan más con bachillerato y estudios técnicos, mientras que los que van de los 40 a los 59 años se centran en la maestría. Ya en grupos ocupacionales, en el de mayor jerarquía (V) se encuentran más personas con doctorado o maestría, los profesionales (IV) destacados con grado universitario y maestría, mientras los técnicos (III) con bachillerato y estudios técnicos.

Figura 12.*Formación previa en el Sector Público*

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

En este caso, más de la mitad de los encuestados (54.5%) indicó tener formación previa en el sector público, mientras que el 45.5% no contaba con esa experiencia, lo cual refleja una participación equilibrada entre quienes ya tenían preparación en el área y quienes se incorporaron sin ella.

Tabla 15.

Formación previa en el Sector Público por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

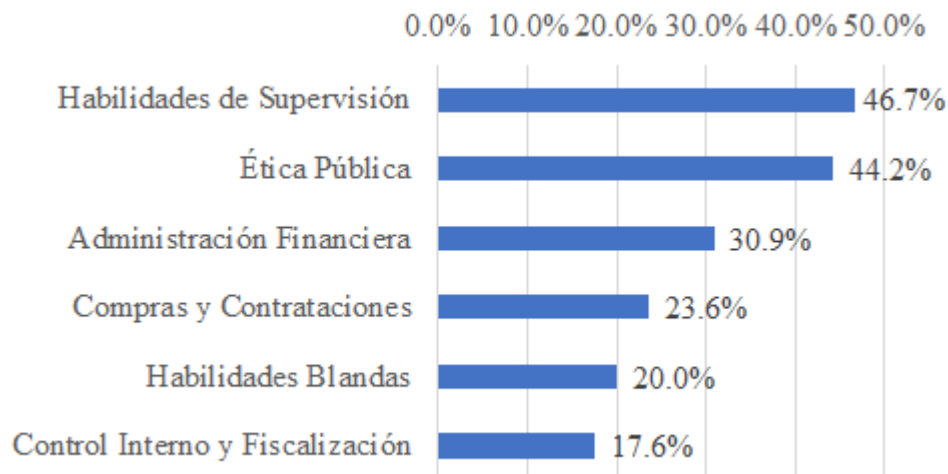
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Si	54.5%	49.1%	61.2%	47.9%	59.8%	59.7%	43.8%	75.0%	44.7%	50.4%	61.7%	50.0%	80.0%	82.4%	58.6%	41.1%
No	45.5%	50.9%	38.8%	52.1%	40.2%	40.3%	56.3%	25.0%	55.3%	49.6%	38.3%	50.0%	20.0%	17.6%	41.4%	58.9%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayoría de las personas encuestadas (54,5%) tienen alguna experiencia en el ámbito del sector público. Este grupo está formado, sobre todo, por hombres, mayores de edad, con más tiempo de trabajo, mientras los directivos y profesionales son en quienes se observa el nivel de formación más alto, con entre 82,4 % y 61,7%, mientras que los técnicos y quienes realizan estudios de carreras técnicas son los que tienen los niveles de formación más bajos. Por otro lado, los encuestados que tienen menos tiempo en su puesto actual son quienes tienen menos formación. Resumiendo, la formación está más presente en las personas que tienen más edad, más conocimiento, cargos más altos y estudios de posgrado dentro de la administración pública.

Figura 13.

Áreas en las que han tenido formación previa en el sector público



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Las áreas formativas más referidas en este ámbito fueron habilidades de supervisión (46,7%) y ética pública (44,2%). Y con menor proporción, formación en administración financiera (30,9%), compras y contrataciones (23,6%) y control interno y auditoría (17,6 %). La referencia a la formación en habilidades blandas fue de solo un 20,0 %, lo que evidencia la importancia de que la formación tuviera un enfoque más normativo y de gestión que la conformación de competencias interpersonales entre las personas del sector.

Tabla 16.

Áreas en las que han tenido formación previa en el sector público por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

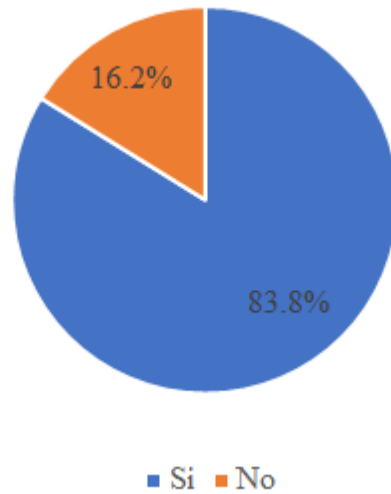
Total	Género:		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional			
	Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	Grupo Ocupacional V: funcionarios	Grupo Ocupacional IV: Profesionales	Grupo Ocupacional III: Técnicos	
% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	
Ética Pública	44.2%	45.8%	42.7%	52.6%	41.4%	37.5%	42.9%	33.3%	42.9%	49.2%	39.7%	60.0%	25.0%	50.0%	45.5%	38.5%
Administración Financiera	30.9%	26.5%	35.4%	31.6%	31.0%	30.0%	42.9%	0.0%	23.8%	27.1%	39.7%	20.0%	33.3%	50.0%	32.1%	20.5%
Control Interno y Fiscalización	17.6%	18.1%	17.1%	14.0%	13.8%	22.5%	42.9%	33.3%	19.0%	10.2%	20.7%	20.0%	33.3%	42.9%	17.0%	10.3%
Compras y Contrataciones	23.6%	30.1%	17.1%	21.1%	22.4%	32.5%	14.3%	0.0%	28.6%	15.3%	34.5%	20.0%	8.3%	21.4%	25.9%	17.9%
Habilidades de Supervisión	46.7%	41.0%	52.4%	45.6%	53.4%	37.5%	57.1%	33.3%	38.1%	37.3%	50.0%	66.7%	66.7%	14.3%	49.1%	51.3%
Habilidades Blandas	20.0%	20.5%	19.5%	22.8%	24.1%	10.0%	28.6%	0.0%	9.5%	15.3%	25.9%	26.7%	25.0%	21.4%	22.3%	12.8%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La experiencia previa en el ámbito del sector público tiene una distribución distinta dependiendo de la temática y del tipo de persona. El tema de la ética pública es el más habitual (44,2%) entre las personas solteras, entre 50 y 59 años y que tienen cargos de responsabilidad. En cambio, la administración financiera y el control interno son más comunes entre hombres, los divorciados y los directivos; de aquí que sean los pilares que reflejan puestos con más antigüedad y con más responsabilidad. El área de compras y contrataciones, en cambio, es más frecuente entre las mujeres y los profesionales jóvenes, así como habilidades de supervisión que aparecen sobre todo entre los hombres casados y los de más de 50 años, siendo aquellos que en su mayor no ocupan altos cargos. Finalmente, las habilidades de personas son más frecuentes en las personas casadas, divorciadas y en la mediana edad. En su conjunto, estas formas de formación tienen el sello de género, edad, tipo de puesto, mostrando diferentes trayectorias y funciones en el seno del sector público.

Figura 14.

Ha recibido formación en los últimos 2 años



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La gran mayoría de los encuestados (83.8%) afirmó haber recibido formación o capacitación en los últimos dos años, mientras que solo el 16.2% no participó en actividades de actualización, lo que refleja un alto nivel de acceso reciente a procesos de capacitación.

Tabla 17.

Ha recibido formación en los últimos dos años, datos por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Si	83.8%	83.4%	84.3%	84.0%	84.5%	82.1%	81.3%	100.0%	85.1%	86.3%	84.0%	76.7%	73.3%	94.1%	84.3%	81.1%
No	16.2%	16.6%	15.7%	16.0%	15.5%	17.9%	18.8%	0.0%	14.9%	13.7%	16.0%	23.3%	26.7%	5.9%	15.7%	18.9%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta

La mayoría de los encuestados (83.8%) recibió formación o capacitación en los últimos dos años, con porcentajes muy similares entre hombres y mujeres. Esta capacitación es más frecuente en viudos (100%), en el grupo ocupacional V (94.1%) y en personas entre 30 y 39 años (86.3%). En cambio, quienes no recibieron capacitación (16.2%) se concentran en los rangos de mayor edad, especialmente en 60 años o más (26.7%) y en 50–59 años (23.3%), así como en el grupo ocupacional III (18.9%). Esto evidencia que la capacitación reciente está más asociada a profesionales jóvenes y a cargos de mayor jerarquía.

Figura 15.

Frecuencia de las capacitaciones recibidas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayor parte de los encuestados asisten a capacitaciones de forma trimestral (39.0%), después de quienes lo hacen de forma anual (24.4 %) o semestral (23.6%), y siguiendo estos una minoría que lo hace mensualmente (13.0%). Esto indica que hay tendencia a la realización de capacitaciones periódicas pero no muy frecuentes.

Tabla 18.

Frecuencia de las capacitaciones recibidas por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

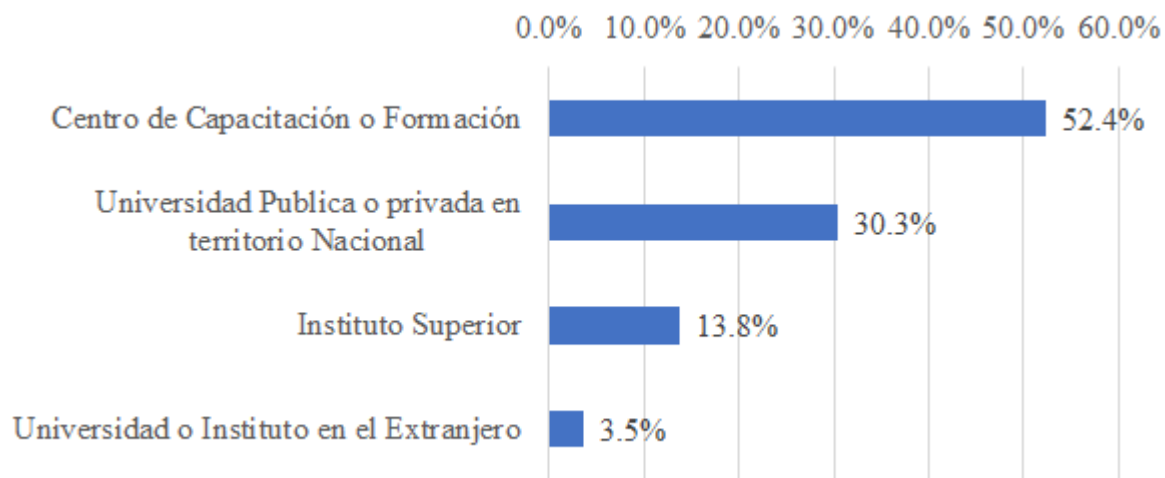
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:				Grupo Ocupacional			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Mensualmente	13.0%	12.8%	13.3%	14.0%	9.8%	16.4%	15.4%	0.0%	10.0%	16.8%	11.4%	13.0%	0.0%	6.3%	11.8%	16.9%
Trimestralmente	39.0%	36.9%	41.6%	41.0%	30.5%	52.7%	23.1%	25.0%	45.0%	51.5%	25.3%	17.4%	45.5%	43.8%	28.6%	59.7%
Semestral	23.6%	25.5%	21.2%	20.0%	32.9%	12.7%	30.8%	50.0%	27.5%	11.9%	29.1%	39.1%	45.5%	25.0%	29.2%	11.7%
Anualmente	24.4%	24.8%	23.9%	25.0%	26.8%	18.2%	30.8%	25.0%	17.5%	19.8%	34.2%	30.4%	9.1%	25.0%	30.4%	11.7%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La frecuencia de la capacitación se concentra principalmente en la modalidad trimestral (39,0%), que llega a ser especialmente frecuente entre aquellas personas que están en concubinato (52,7%), las que tienen una edad menor a los 40 años y las del grupo ocupacional III (59,7%). Por otra parte, un 23,6 % recibe capacitación semestral, lo que resulta más probable entre las personas casadas (32,9%) y entre las que tienen 50 años o más. Un 24,4% recibe capacitación anual, con una mayor representación entre las personas divorciadas (30,8%) y los profesionales del grupo IV (30,4%). Finalmente, un 13,0 % recibe capacitación mensual, presentando una representación ligeramente mayor entre los y las técnicas (16,9 %). Así, vemos que el proceso de formación continuada sigue siendo mayoritariamente un proceso de formación periódica aunque no continua, con variaciones para edad, estado civil y nivel ocupacional.

Figura 16.

Instituciones Educativas donde recibió la formación recibida



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayor parte de los encuestados presentó su formación en centros de capacitación o formación, un 52,4 % de ellos; y la segunda opción que presentó fue la de haberla recibido en universidades públicas o privadas de la propia nación, siendo la opción elegida por el 30,3 %. Para encontrar la formación de los encuestados en institutos superiores, y la formación en universidades o institutos extranjeros, únicamente un 13,8 % y un 3,5 % que, respectivamente, escogieron estas opciones.

Tabla 19.

Instituciones Educativas donde recibió la formación recibida por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

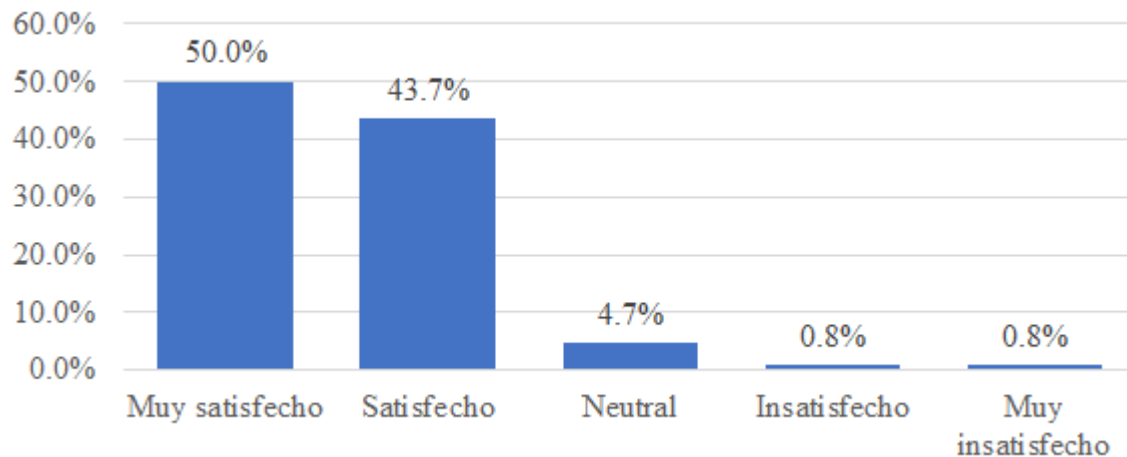
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Universidad Pública o privada en territorio Nacional	30.3%	27.7%	33.6%	30.0%	36.6%	21.8%	30.8%	25.0%	30.0%	30.7%	32.9%	17.4%	36.4%	43.8%	35.4%	16.9%
Instituto Superior	13.8%	11.3%	16.8%	13.0%	12.2%	20.0%	0.0%	25.0%	10.0%	14.9%	15.2%	8.7%	18.2%	12.5%	14.3%	13.0%
Centro de Capacitación o Formación	52.4%	56.7%	46.9%	55.0%	47.6%	54.5%	61.5%	25.0%	52.5%	51.5%	51.9%	65.2%	36.4%	31.3%	46.0%	70.1%
Universidad o Instituto en el Extranjero	3.5%	4.3%	2.7%	2.0%	3.7%	3.6%	7.7%	25.0%	7.5%	3.0%	0.0%	8.7%	9.1%	12.5%	4.3%	0.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayor parte de la formación se efectuó en centros de capacitación (52,4%), sobre todo por parte de mujeres (56,7%), y de técnicos (70,1%). Las universidades nacionales constituyen el 30,3%, con un peso relevante entre hombres (33,6%), los casados (36,6%) y el grupo ocupacional V (43,8%). Los institutos superiores ocupan un 13,8%, con más relevancia en las personas en unión libre (20,0%) y en los viudos (25,0%). Solo un 3,5% de la formación se hizo en universidades o institutos del extranjero, donde se concentra en los viudos (25,0 %), en las personas de más de 60 años (9,1%) y el grupo V (12,5%). Esto pone de manifiesto que la formación se concentra en centros de capacitación del entorno y que la formación internacional es de escasa o nula consideración, además de que está relacionada a personas con cargos de mayor jerarquía.

Figura 17.

Nivel de satisfacción con la calidad de las capacitaciones recibidas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayor parte de las personas encuestadas cataloga la calidad de las capacitaciones como positiva: un 50.0 % muy satisfecho y un 43.7% satisfecho, sumando así más de un 93 % de valoraciones satisfactorias , y solo un pequeño porcentaje mostró ser neutral (4.7%) o insatisfecho (0.8% para cada uno). Esto quiere decir que, en líneas generales, las capacitaciones recibidas fueron bien valoradas.

Tabla 20.

Nivel de satisfacción con la calidad de las capacitaciones recibidas por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

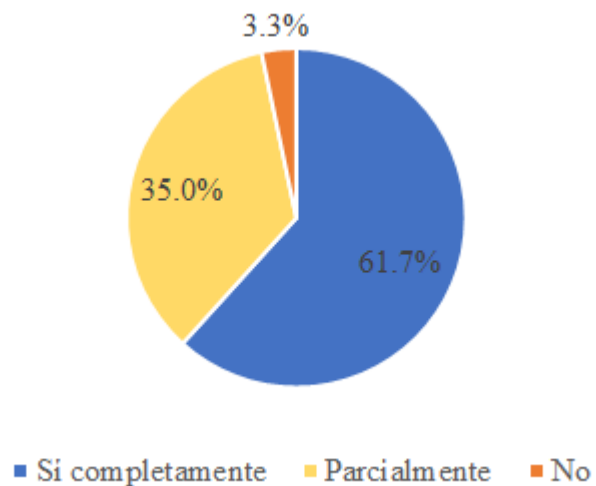
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:				Grupo Ocupacional			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Muy satisfecho	50.0%	53.9%	45.1%	44.0%	56.1%	54.5%	38.5%	50.0%	37.5%	54.5%	45.6%	60.9%	63.6%	68.8%	52.8%	40.3%
Satisfecho	43.7%	39.7%	48.7%	53.0%	32.9%	43.6%	46.2%	25.0%	62.5%	40.6%	44.3%	34.8%	18.2%	31.3%	38.5%	57.1%
Neutral	4.7%	5.7%	3.5%	3.0%	8.5%	1.8%	7.7%	0.0%	0.0%	5.0%	6.3%	4.3%	9.1%	0.0%	6.2%	2.6%
Insatisfecho	0.8%	0.0%	1.8%	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	9.1%	0.0%	1.2%	0.0%
Muy insatisfecho	0.8%	0.7%	0.9%	0.0%	1.2%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La percepción sobre la calidad de las capacitaciones es, básicamente positiva, con un 50.0% de muy satisfechos y un 43.7% de satisfechos. Las mujeres manifiestan más satisfacción extrema (53,9%) que los varones (45,1%). Los casados (56,1%) y las personas que tienen una jerarquía más elevada (grupo V, 68,8 %), son quienes presentan los niveles más altos de satisfacción. La insatisfacción es pequeña (0,8% en cada categoría), concentrándose en los viudos y en generaciones con edades más avanzadas. Esto indica que, de manera general, la mayoría establece que las capacitaciones son de una buena o de una calidad excelente, produciéndose también pequeñas diferencias entre el género, el estado civil y la ocupación laboral.

Figura 18.

Percepción sobre cobertura de competencias en capacitaciones



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

El 61,7% de los encuestados cree que las capacitaciones actuales se ajustan perfectamente a las competencias necesarias para su puesto; un 35,0% opina que éstas cubren parcialmente las competencias necesarias para el puesto y solo un 3,3% considera que las capacitaciones no satisfacen el cumplimiento de los requisitos de su carga. Esto sugiere que, en términos generales, se considera que la formación recibida es adecuada. Aun así, existe un porcentaje de encuestados que se pronuncia por otro nivel de competencia.

Tabla 21.

Percepción sobre cobertura de competencias en capacitaciones por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

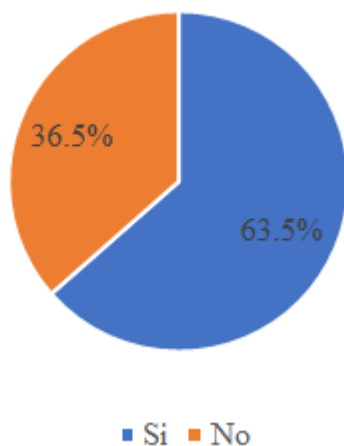
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:				Grupo Ocupacional			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Si completamente	61.7%	60.9%	62.7%	64.7%	55.7%	67.2%	50.0%	75.0%	66.0%	70.9%	52.1%	40.0%	80.0%	64.7%	57.6%	69.5%
Parcialmente	35.0%	36.1%	33.6%	32.8%	40.2%	31.3%	37.5%	25.0%	31.9%	27.4%	41.5%	56.7%	20.0%	35.3%	39.3%	26.3%
No	3.3%	3.0%	3.7%	2.5%	4.1%	1.5%	12.5%	0.0%	2.1%	1.7%	6.4%	3.3%	0.0%	0.0%	3.1%	4.2%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayoría de los encuestados (61,7%) responde que las capacitaciones actuales cubren completamente las competencias necesarias para el puesto, sobre todo los viudos (75,0%) y quienes ostentan los puestos de mayor jerarquía (grupo V, 64,7%). Los hombres alcanzan una ligera mayor proporción de respuestas afirmativas (62,7%) con respecto a las mujeres (60,9%), mientras que los casados tienden a entender que se produce la cobertura completa en menor proporción (55,7%). Un 35,0% lo hace mediante la consideración de una cobertura parcial de las competencias, siendo estos porcentajes más altos en los encuestados con edades comprendidas entre los 50 y 59 años (56,7%) y en el grupo IV (39,3%). Solo un 3,3% responde que las capacitaciones no cumplen con las exigencias del puesto.

Figura 19.

Percepción de brechas: competencias propias vs. requeridas para desempeñar la función directiva



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayor parte de los encuestados (63,5%) posee una percepción de brechas entre las competencias que posee y las requeridas para ejercer su función de directivos, mientras que un 36,5% considera que no existen brechas. Esto pondría en manifiesto, por un lado, que aunque éstas son valoradas, existe una proporción importante que identifica necesidades de competencia para cumplir plenamente con las exigencias de la carga.

Tabla 22.

Percepción de brechas: competencias propias vs. requeridas para desempeñar la función directiva por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

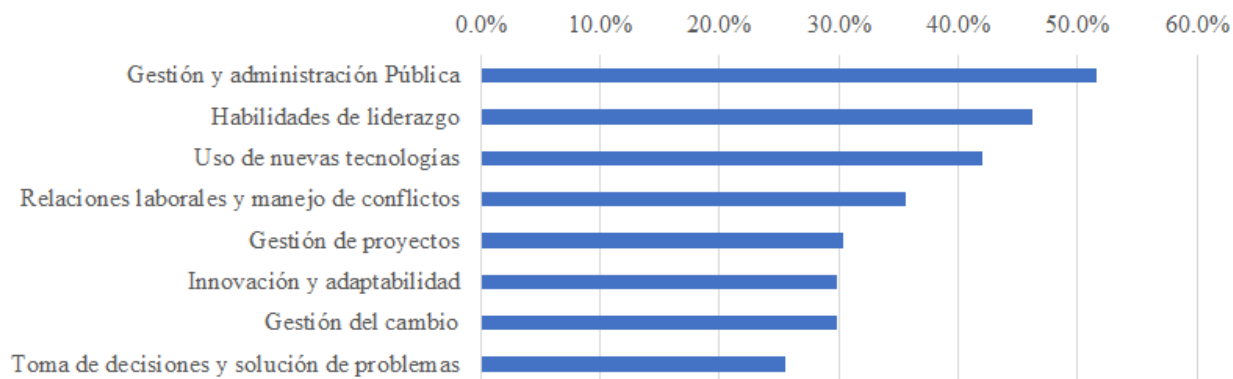
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:				Grupo Ocupacional			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Si	63.5%	57.2%	71.5%	64.0%	57.7%	73.8%	56.3%	50.0%	66.7%	64.7%	64.1%	60.0%	46.2%	70.6%	62.4%	64.5%
No	36.5%	42.8%	28.5%	36.0%	42.3%	26.2%	43.8%	50.0%	33.3%	35.3%	35.9%	40.0%	53.8%	29.4%	37.6%	35.5%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

El 63,5 % de los encuestados considera que existen brechas entre las competencias que tiene y las competencias que necesita para su función directiva, siendo esta percepción más habitual entre los hombres (71,5%), en los casados (57,7%) y en los ocupados del grupo ocupacional V (70,6%). La diferencia de percepción de la brecha de competencias la muestran las mujeres (57,2%) y los mayores de 60 años (46,2%). Un 36,5% responde que no existen brechas, concentrándose estos en mujeres, viudos y en ocupados de los niveles IV. Esto muestra que si bien las capacitaciones se valoran, muchos consideran que existen áreas en las cuales se debe mejorar para dar respuesta a las demandas de su rol directivo.

Figura 20.

Percepción de áreas donde se necesita más formación



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Las áreas en las que los encuestados consideran necesitar más formación son principalmente gestión y administración pública (51.6%) y habilidades de liderazgo (46.3%). Le siguen el uso de nuevas tecnologías (42.0%) y relaciones laborales y manejo de conflictos (35.6%). Otras necesidades identificadas incluyen gestión de proyectos (30.3%), innovación y adaptabilidad (29.8%), gestión del cambio (29.8%) y toma de decisiones y solución de problemas (25.5%). Esto refleja un interés por fortalecer competencias directivas y tecnológicas para mejorar el desempeño en sus cargos.

Tabla 23.

Percepción de áreas donde se necesita más formación por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

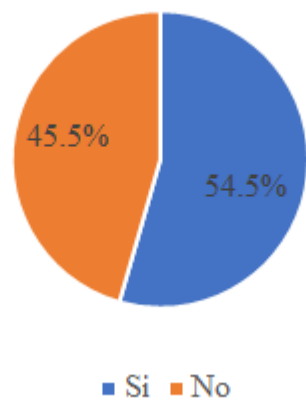
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:				Grupo Ocupacional			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Gestión y administración Pública	51.6%	56.8%	46.2%	61.6%	46.4%	50.0%	22.2%	0.0%	46.7%	54.7%	54.2%	38.9%	50.0%	50.0%	51.7%	51.7%
Habilidades de liderazgo	46.3%	40.0%	52.7%	43.8%	46.4%	52.1%	44.4%	0.0%	40.0%	58.7%	37.3%	33.3%	50.0%	25.0%	43.1%	56.7%
Uso de nuevas tecnologías	42.0%	45.3%	38.7%	41.1%	48.2%	35.4%	44.4%	50.0%	43.3%	32.0%	50.8%	44.4%	66.7%	33.3%	46.6%	35.0%
Relaciones laborales y manejo de conflictos	35.6%	31.6%	39.8%	35.6%	42.9%	29.2%	33.3%	0.0%	30.0%	42.7%	35.6%	16.7%	33.3%	41.7%	36.2%	33.3%
Gestión de proyectos	30.3%	33.7%	26.9%	30.1%	35.7%	18.8%	44.4%	100.0%	23.3%	29.3%	30.5%	27.8%	83.3%	25.0%	37.1%	18.3%
Innovación y adaptabilidad	29.8%	31.6%	28.0%	28.8%	30.4%	31.3%	22.2%	50.0%	20.0%	30.7%	33.9%	27.8%	33.3%	25.0%	35.3%	20.0%
Gestión del cambio	29.8%	24.2%	35.5%	34.2%	21.4%	27.1%	55.6%	50.0%	33.3%	33.3%	28.8%	16.7%	16.7%	25.0%	30.2%	30.0%
Toma de decisiones y solución de problemas	25.5%	23.2%	28.0%	26.0%	33.9%	18.8%	0.0%	50.0%	20.0%	28.0%	28.8%	5.6%	50.0%	25.0%	29.3%	18.3%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La gestión y administración pública (51,6%) y las habilidades de liderazgo (46,3%) son las áreas más reconocidas por los encuestados como aspectos que requieren más formación, con una tendencia más acentuada, en el caso de la gestión y administración pública, para las mujeres (56,8%) y para las habilidades de liderazgo en el caso de los hombres (52,7%). La nueva tecnología a va vinculada a los mayores de 60 años (66,7%) y a los casados (48,2%), mientras que las relaciones laborales y el manejo de conflictos son más citadas por los hombres (39,8%) y el grupo V (41,7%) en este caso. La gestión de proyectos es mencionada por los viudos (100%) y los mayores de 60 años (83,3%). Innovación y adaptabilidad y gestión del cambio son ventajas en el caso de los viudos y de las personas mayores de 60 años, mientras que la toma de decisiones y la solución de problemas son más mencionadas para los mayores de 60 años (50%) y para los casados (33,9%), lo que denota la existencia de necesidades muy diversas en función del sexo, de la edad, del nivel ocupacional, pero con un predominio de competencias directivas y de aptitudes tecnológicas

Figura 21.

Conocimiento previo sobre el marco legal institucional en el ámbito de desempeño



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Previo al acceso al sector público, un 54,5 % de los encuestados conocía el marco legal institucional de su ámbito de actuación, en comparación con un 45,5% que no lo conocía. Esto pone de manifiesto que cerca de la mitad cuenta con una preparación previa respecto a normas y regulaciones relacionadas con su carga, lo que puede influir en su rendimiento inicial.

Tabla 24.

Conocimiento previo sobre el marco legal institucional en el ámbito de desempeño por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

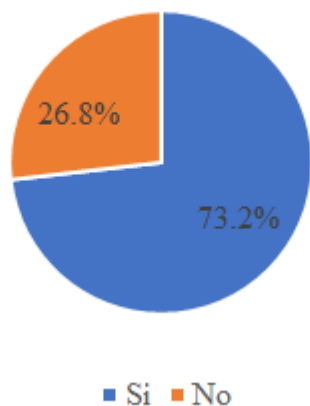
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:				Grupo Ocupacional			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Si	54.5%	52.1%	57.5%	51.3%	52.6%	67.2%	37.5%	50.0%	59.6%	57.3%	52.1%	36.7%	66.7%	58.8%	53.4%	55.8%
No	45.5%	47.9%	42.5%	48.7%	47.4%	32.8%	62.5%	50.0%	40.4%	42.7%	47.9%	63.3%	33.3%	41.2%	46.6%	44.2%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Un 54,5% de los encuestados afirmaron que conocían el marco legal institucional de su ámbito de empleo antes de ingresar al sector público, siendo más habituales en hombres (57,5%), personas en unión libre (67,2%) y mayores de 60 años (66,7%). Las mujeres tienen un 52,1% de conocimiento previo, igual que los casados (52,6%) y el grupo ocupacional V (58,8%). Un 45,5% desprovisto de conocimiento previo era más corriente en mujeres (47,9%), personas divorciadas (62,5 %) y las personas entre 50 y 59 años (63,3%). A pesar de que una mayoría contaba con preparación legal previa, mostró que cierta proporción ingresa sin saber el marco normativo.

Figura 22.

Capacitación recibida sobre el marco legal institucional luego del ingreso al sector público



Nota: Datos obtenidos de la encuesta

Entre quienes no conocían el marco legal institucional antes de ingresar al sector público, un 73.2% recibió capacitación posteriormente, mientras que un 26.8% no fue capacitado. Esto indica que la mayoría de los nuevos ingresos tuvo oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios tras su incorporación.

Tabla 25.

Capacitación recibida sobre el marco legal institucional luego del ingreso al sector público por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

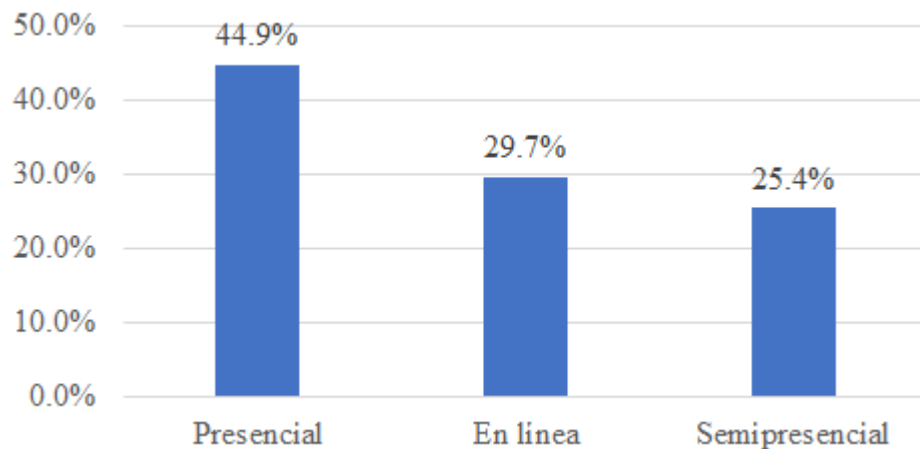
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:				Grupo Ocupacional			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Si	73.2%	71.6%	75.4%	74.1%	71.7%	77.3%	70.0%	50.0%	68.4%	72.0%	80.0%	63.2%	80.0%	57.1%	74.2%	73.8%
No	26.8%	28.4%	24.6%	25.9%	28.3%	22.7%	30.0%	50.0%	31.6%	28.0%	20.0%	36.8%	20.0%	42.9%	25.8%	26.2%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

De aquellos cuyo conocimiento sobre el marco legal era nulo antes de su llegada al sector público, se observa que un 73.2% de éstos recibió capacitación tras acceder al trabajo, siendo mayor la proporción de esto hombres (75.4%), personas en unión libre (77.3%), y personas de 40 - 49 años (80.0%). En contraste, un 26,8% no recibió capacitación, observándose un predominio en las mujeres (28,4%), divorciados (30,0%) y personas de 50 años o más (36,8 %). Esto pone de manifiesto que, a pesar de que la mayoría de los mismos recibieron formación, existe un grupo bastante considerable que no estuvo bien preparado para los aspectos legales.

Figura 23.

Preferencia de tipo de formación para mejorar las competencias



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La formación presencial se considera la más valorada por los encuestados (44,9 %), después de la formación a través de la red, que ha sido recibida por el 29,7 %, y la formación semipresencial, con 25,4%. Esto también pone de manifiesto que, aunque pueda haber interés por la flexibilidad en el aprendizaje que ofrece la formación virtual, la gran mayoría considera que la formación presencial es la que permite una interacción directa para la mejora de sus competencias.

Tabla 26.

Preferencia de tipo de formación para mejorar las competencias por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

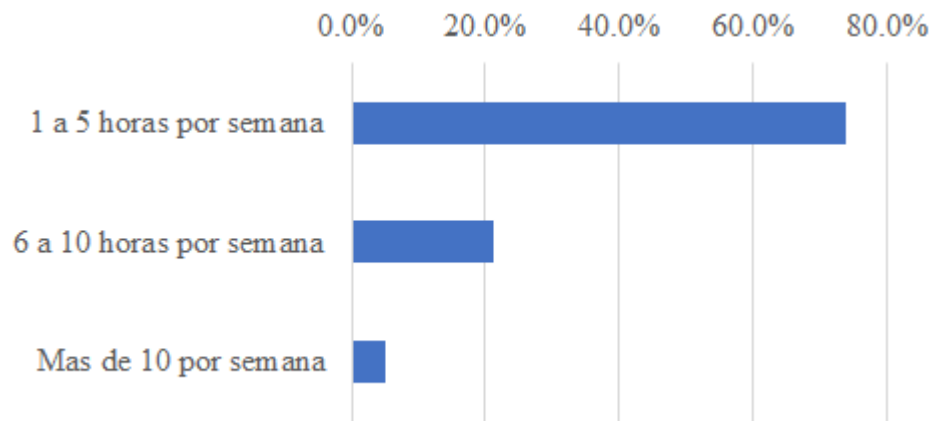
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:				Grupo Ocupacional			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Presencial	44.9%	47.3%	41.8%	42.9%	45.4%	49.3%	37.5%	50.0%	55.3%	46.2%	39.4%	40.0%	46.7%	76.5%	44.0%	41.1%
En línea	29.7%	29.0%	30.6%	30.3%	26.8%	35.8%	18.8%	25.0%	31.9%	28.2%	33.0%	26.7%	20.0%	5.9%	26.7%	40.0%
Semipresencial	25.4%	23.7%	27.6%	26.9%	27.8%	14.9%	43.8%	25.0%	12.8%	25.6%	27.7%	33.3%	33.3%	17.6%	29.3%	18.9%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La modalidad presencial es la más preferida por las personas participantes (44,9%), principalmente entre las mujeres (47,3%), por los viudos (50,0%), y entre el grupo ocupacional V (76,5%); la formación en línea alcanza el 29,7%, siendo más habitual entre hombres (30,6%) y entre el grupo III (40,0%). La opción semipresencial es el formato que escoge un 25,4% de las personas participantes, destacando entre la gente divorciada (43,8%) y la gente de 50 a 59 años (33,3%). Este dato pone de manifiesto que la interacción cara a cara continúa siendo el formato de enseñanza más valorado por la gente, aunque la flexibilidad de la formación virtual y de la formación mixta también son demandados en función del género, edad y los niveles ocupacionales.

Figura 24.

Disposición de tiempo para participar de capacitación



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayoría de los participantes en la encuesta (73,9%) cuentan con un rango de 1 a 5 horas semanales para destinar a capacitación. Un 21,1% puede emplearse para tal fin entre 6 y 10 horas semanales. Finalmente, sólo el 5,0 % de los encuestados está en condiciones de dedicar más de 10 horas semanales a esa necesidad. En este sentido, podemos inferir que las capacitaciones deben ser breves y flexibles, para así alcanzar a la mayor parte del personal.

Tabla 27.

Disposición de tiempo para participar de capacitación por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

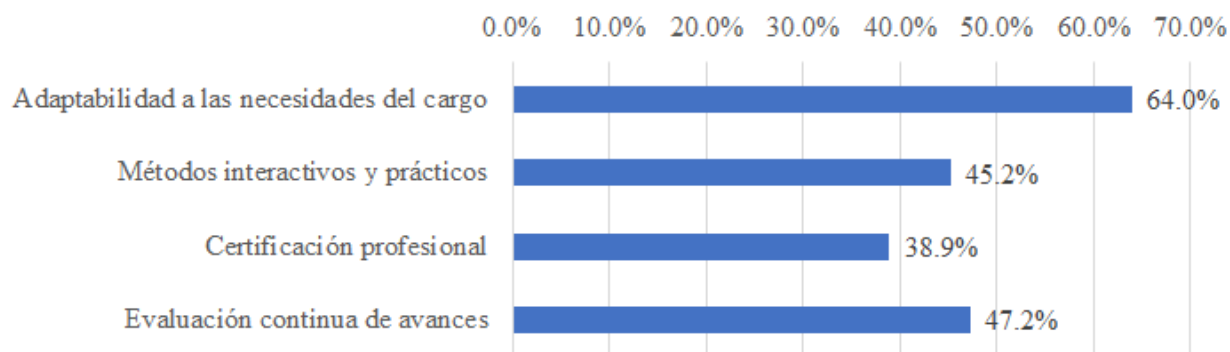
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
1 a 5 horas por semana	73.9%	77.5%	69.4%	70.6%	77.3%	73.1%	81.3%	75.0%	78.7%	69.2%	77.7%	70.0%	80.0%	64.7%	76.4%	70.5%
6 a 10 horas por semana	21.1%	18.9%	23.9%	22.7%	19.6%	22.4%	18.8%	0.0%	17.0%	25.6%	19.1%	23.3%	6.7%	29.4%	18.8%	24.2%
Más de 10 por semana	5.0%	3.6%	6.7%	6.7%	3.1%	4.5%	0.0%	25.0%	4.3%	5.1%	3.2%	6.7%	13.3%	5.9%	4.7%	5.3%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

La mayor parte de los encuestados (73,9%) pueden destinar entre 1 a 5 horas semanales a formación, especialmente las mujeres (77,5%), los separados (81,3%) y las personas mayores de 60 años (80,0%). Un 21,1% pueden dedicar entre 6 a 10 horas a formación, donde cabe destacar el grupo IV (29,4%) y las personas con edades entre 30 a 39 años (25,6%). Solamente un 5,0% puede destinar más de 10 horas a formación, donde sí son notables los hombres (6,7 %) y las personas con edades superiores a 60 años (13,3%). Esto indica que los programas de formación deben planificarse en horarios cortos para que sean más favorables a la asistencia.

Figura 25.

Características que debería tener un programa de capacitación para ser efectivo en su rol directivo



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

De acuerdo con los encuestados, un programa de capacitación realizado específicamente para su rol de director debe dar prioridad a la adaptabilidad a la necesidad del cargo (64,0%). En segundo lugar, a evaluar continuamente los avances (47,2%) y, por último, a los métodos de enseñanza interactiva y práctica (45,2%). La certificación oficial se valora en una medida de un 38,9%. Lo que indica que la formación que deben recibir en cuanto a su rol directivo tiene que ser flexible, práctica y centrada en el seguimiento del aprendizaje con el propósito de mejorar el ejercicio del rol directivo.

Tabla 28.

Características que debería tener un programa de capacitación para ser efectivo en su rol directivo por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

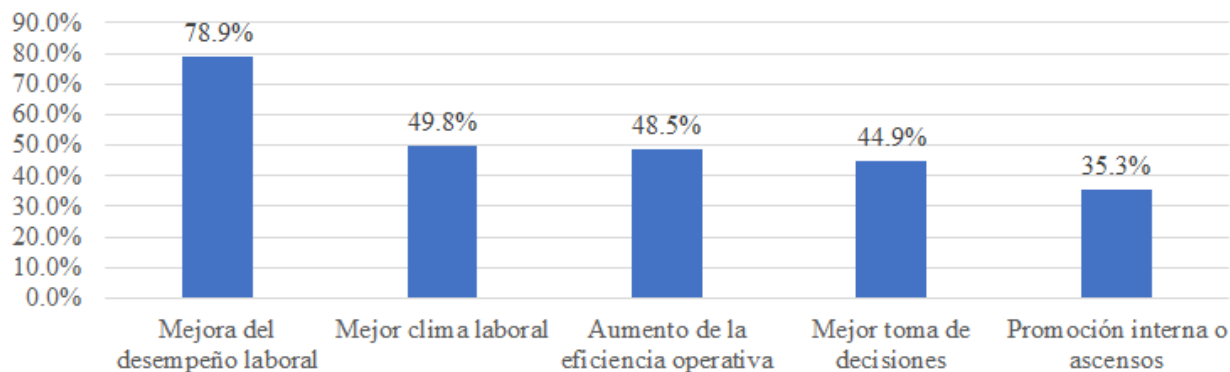
	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Adaptabilidad a las necesidades del cargo	64.0%	64.5%	63.4%	68.1%	61.9%	56.7%	81.3%	50.0%	70.2%	64.1%	59.6%	70.0%	60.0%	82.4%	67.5%	53.7%
Métodos interactivos y prácticos	45.2%	46.2%	44.0%	41.2%	48.5%	46.3%	56.3%	25.0%	40.4%	47.9%	46.8%	50.0%	20.0%	35.3%	48.2%	41.1%
Certificación profesional	38.9%	37.9%	40.3%	39.5%	45.4%	34.3%	25.0%	0.0%	34.0%	45.3%	38.3%	33.3%	20.0%	29.4%	39.8%	38.9%
Evaluación continua de avances	47.2%	48.5%	45.5%	52.1%	48.5%	41.8%	31.3%	25.0%	36.2%	50.4%	46.8%	36.7%	80.0%	29.4%	48.2%	48.4%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Los encuestados expresaron que un programa de capacitación efectiva tiene que poder adaptarse a las necesidades del puesto (64,0%), entre los que destacan divorciados (81,3%) y el grupo ocupacional V (82,4%). La evaluación continua de los avances es valorada en un 47,2%, destacándose entre personas de más de 60 años (80,0%) y de 50 a 59 años (52,1%). Las prácticas interactivas y con métodos prácticos valen un 45,2%, con mayor presencia destacable entre divorciados (56,3%) y entre personas casadas (48,5%). La certificación profesional es considerada por un 38,9%, con predominio en hombres (40,3%) y en el grupo IV (39,8%). Esto indica que la formación ha de ser flexible, práctica y controlada, formalizando el aprendizaje.

Figura 26.

Percepción de indicadores de éxito más importante para evaluar un programa de capacitación para directivos de instituciones públicas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Los encuestados expresaron que el indicador más significativo para la evaluación de un programa de capacitación directiva es la mejora del desempeño laboral del personal (78.9%), seguida del mejor clima laboral (49,8%) y del aumento de la eficiencia operativa (48.5%). El indicador de mejora en la toma de decisiones es superado en el cálculo por un 44,9% de los encuestados y la promoción interna o ascensos es un aspecto que distingue a los encuestados, y que le concede importancia un 35,3%. Con esto se desprende que los directivos le dan prioridad a los resultados tangibles de su actividad y a la eficacia del ejercicio de sus funciones, sobre cualquier tipo de beneficios derivados de condiciones estructurales o de los puestos de trabajo que ocupan en la jerarquía.

Tabla 29.

Percepción de indicadores de éxito más importante para evaluar un programa de capacitación para directivos de instituciones públicas, por sexo, estado civil, rango de edad y grupo ocupacional

	Total	Género		Estado civil:					Rango de edad:					Grupo Ocupacional		
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Unión libre	Divorciado (a)	Viudo (a)	Menos de 30 años	30 – 39 años	40 – 49 años	50 – 59 años	60 años o más	V	IV	III
Mejora del desempeño laboral	78.9%	75.1%	83.6%	80.7%	75.3%	80.6%	81.3%	75.0%	74.5%	81.2%	80.9%	63.3%	93.3%	76.5%	78.5%	80.0%
Mejor clima laboral	49.8%	50.9%	48.5%	49.6%	48.5%	56.7%	37.5%	25.0%	36.2%	51.3%	52.1%	56.7%	53.3%	41.2%	55.0%	41.1%
Aumento de la eficiencia operativa	48.5%	48.5%	48.5%	46.2%	53.6%	43.3%	62.5%	25.0%	46.8%	45.3%	50.0%	60.0%	46.7%	47.1%	59.7%	26.3%
Mejor toma de decisiones	44.9%	49.1%	39.6%	39.5%	50.5%	44.8%	56.3%	25.0%	44.7%	47.9%	42.6%	43.3%	40.0%	23.5%	45.5%	47.4%
Promoción interna o ascensos	35.3%	36.7%	33.6%	36.1%	42.3%	29.9%	18.8%	0.0%	29.8%	41.9%	30.9%	33.3%	33.3%	41.2%	36.6%	31.6%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta.

Los directores consideran el aumento del rendimiento laboral como el principal indicador de éxito (78,9%), especialmente los mayores de 60 años (93,3%) y los hombres (83,6%). También son relevantes la mejora del clima laboral (49,8%) y el aumento de la eficiencia operativa (48,5%), que se enfatizan en las personas casadas y divorciadas. La mejora de la toma de decisiones llega al 44,9%, especialmente entre hombres (39,6 %) y en los mayores de 50 años. La promoción o ascensos se considera menos importante (35,3%), centrándose en las casadas (42,3%) y en las personas de 30 a 39 años (41,9%). Este hecho refleja cómo los directores tienen en cuenta sobre todos los resultados concretos de rendimiento laboral y de eficiencia operativa.

3.3.2 Conclusiones generales de la encuesta

La encuesta aplicada permitió establecer las brechas de capacitación de los servidores públicos, su perfil y experiencia en el sector. Los hallazgos muestran servidores públicos con una fuerte formación académica dentro de la educación formal y de una amplia experiencia, sin embargo, identificó brechas de competencias relacionadas con habilidades de liderazgo, gestión y administración pública, uso de nuevas tecnologías y conocimiento del marco legal institucional de los ámbitos de desempeño. También, mostró percepciones positivas de la calidad de las capacitaciones recibidas, lo que contrasta con las brechas identificadas por los propios encuestados.

A continuación, se presentan las conclusiones de mayor relevancia extraídas de la encuesta:

1. La población de la investigación está compuesta en su mayoría por mujeres (55,8%) y personas que se encuentran en el rango de 30-49 años (69.6 %) agrupadas dada su mayor representación en Santo Domingo y en el Distrito Nacional (83,5%).
2. La experiencia media en la administración pública asciende a la cifra de 10,3 años correspondiendo, a su vez, con los profesionales del grupo ocupacional IV (63,0%) y a los nombrados en su puesto de trabajo (61,4 %).
3. La titulación académica de los participantes es bastante alta estando constituida principalmente por el título de grado universitario (48,2%) y un máster (34,7%), así como corresponde con una pequeña lista de personas con doctorado (3,0%).
4. Por otro lado, más de la mitad de los participantes contaba con una formación previa en el sector público (54.5%), principalmente en las habilidades de supervisión (46.7%) y en la ética pública (44.2%).
5. La mayoría también ha recibido una capacitación en los últimos dos años (83.8%), siendo entonces, la modalidad trimestral la más frecuente (39%) y realizada principalmente en los centros de formación nacionales (52.4%) y en las universidades locales (30.3%).

6. Continuando con la percepción sobre la calidad de las capacitaciones esta es positiva, con un 93.7% de los participantes satisfechos o muy satisfechos, y un 61.7% considera que cubren completamente y eficientemente las competencias que son requeridas.
7. A pesar de ello, un 63.5% identifica diferentes brechas entre sus competencias actuales y las que son necesarias para su función directiva, especialmente en la gestión y administración pública (51.6%), las habilidades de liderazgo (46.3%) y uso correcto de las nuevas tecnologías (42%).
8. Antes de que comiencen a trabajar en el área pública, casi la mitad de los encuestados declaran no tener conocimiento sobre el marco legal institucional de su área específica (el 73.2 % de los cuales afirman haber recibido formación posterior).
9. Los directores prefieren la formación presencial (44,9%) en comparación con la en línea (29,7%) y la semipresencial (25,4%), con la mayor parte de los resultados que indican una disponibilidad de 1 a 5 horas semanales para participar (73,9%).
10. Los programas de capacitación restan importancia a la flexibilidad y adaptabilidad de la capacitación a las necesidades específicas del puesto (64%), a los métodos prácticos e interactivos (45,2%) y al hecho de que la capacitación sea continua (47,2 %).
11. Los indicadores propios más positivos que se dan como referencia para poder evaluar la efectividad de la capacitación son la mejora del rendimiento laboral (78,9%), el mejor clima laboral (49.8%) y el aumento de la eficiencia operativa (48,5%).

Estas conclusiones reflejan la necesidad de programas de formación enfocados, prácticos y evaluables, que respondan a las brechas identificadas y potencien el desempeño laboral en el sector público dominicano.

3.3.3 Resultados de la Entrevista

El estudio muestra que los directivos del sector público en la República Dominicana enfrentan desafíos claros en competencias, acceso a formación y adopción tecnológica, con diferencias según el nivel jerárquico.

Las competencias más valoradas son ética y transparencia (38.6%) y liderazgo/inteligencia emocional (38.6%), mientras que las mayores debilidades se identifican en formación técnica y desconocimiento de funciones (40.9%). Un 68.2% ha enfrentado dificultades para acceder a capacitación, principalmente por presupuesto limitado (43.3%), carga laboral (20%) y escasa oferta especializada (20%). Los recursos más necesarios para mejorar la capacitación son asignación presupuestaria (27.3%), mentorías/acompañamientos (25%) y programas continuos (18.2%). Las áreas prioritarias de capacitación incluyen gestión de personas (22.7%), planificación estratégica (20.5%), políticas públicas/liderazgo (20.5%) y ética (18.2%).

Se considera que son las modalidades más efectivas, en donde las que hacen un diagnóstico de necesidades, los contenidos locales y el seguimiento son parte fundamental. La evaluación formativa, en la que son importantes las evaluaciones diagnósticas (45,5%) o la retroalimentación continua (15,9%) se asume como central. La manera de implementar y sostener la capacitación es el compromiso por parte de la institución (25%), un presupuesto garantizado (18,2%) y establecer alianzas con universidades u organismos (11,4%).

El efecto que se espera a corto plazo se centra en la efectividad en la gestión (45,5%) y la motivación del equipo de trabajo (27,3%), mientras que el efecto que se espera a largo plazo gira en torno a la mejora continua (31,8%), el fortalecimiento institucional (29,5%) y la cultura de aprendizaje (18,2%). La incorporación de tecnologías digitales se pasa a percibir como algo fundamental para la eficiencia, la automatización de los procesos y la atención a los ciudadanos, compartiendo un total consenso (100%) en que se puede reducir los costes operativos. Los desafíos que se pueden encontrar en la adopción de tecnología incluyen resistencia al cambio (34,1%), la preparación de la plantilla (13,6 %) y la limitación de recursos (11,4%) ; que pueden ser superados a base de la capacitación y acompañamiento (43. 2 %), las políticas de inclusión y de protocolos (15,9 %) y la actualización de la plantilla tecnológica (11,4 %).

Soluciones prioritarias para transparencia y rendición de cuentas son portales de acceso (36.4%) y herramientas de fiscalización (31.8%). Desde la perspectiva ciudadana, la tecnología puede mejorar tiempos de respuesta mediante automatización de procesos y reducción de desplazamientos (27.3% cada uno). En conjunto, el estudio evidencia que la modernización del sector público requiere fortalecer competencias gerenciales, ampliar el acceso a capacitación, institucionalizar procesos de evaluación y retroalimentación, y acelerar la adopción tecnológica con apoyo y formación adecuados, ajustados a las necesidades locales y el nivel jerárquico de los directivos. Se presenta a continuación los gráficos y tablas detalles de los resultados obtenido de la entrevista

Tabla 30

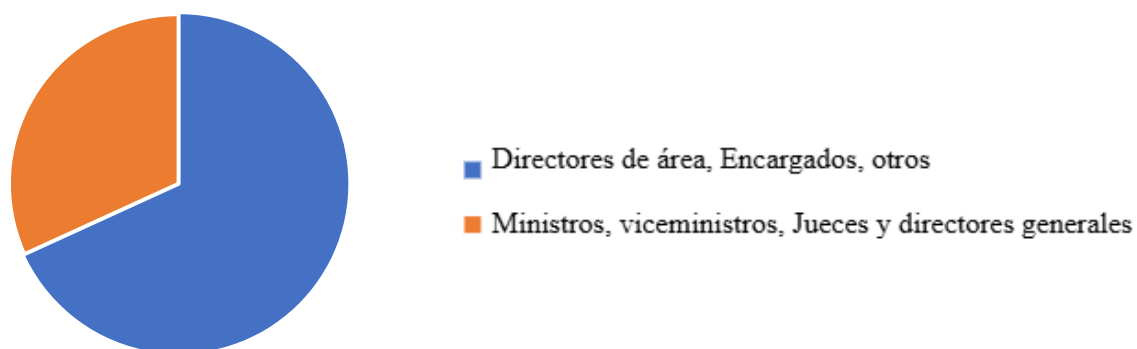
Cargo de los entrevistados en la Administración Pública.

	Total
Directores de área, Encargados, otros	68.2%
Ministros, viceministros, Jueces y directores generales	31.8%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 27

Cargo de los entrevistados en la Administración Pública.



Nota: Datos de la entrevista.

La mayor parte de los entrevistados (68,2%) desempeña funciones de directores de área, encargados y otros puestos medios, mientras que un 31,8% se corresponde con ministros,

viceministros, jefes o directores generales. Tal composición de la muestra implica una mayor representación de aquellos que están asociadas a la operación y a la intermedia, pero también incorpora las visiones que provienen de los altos mandos, de tal manera que se puede contar con perspectivas complementarias entre los que ejecutan y los que definen líneas estratégicas.

Pregunta: Considerando los retos actuales de la administración pública, ¿cuáles entiende usted que son las principales responsabilidades y competencias que debe poseer un directivo del sector público en la República Dominicana?

Tabla 31.

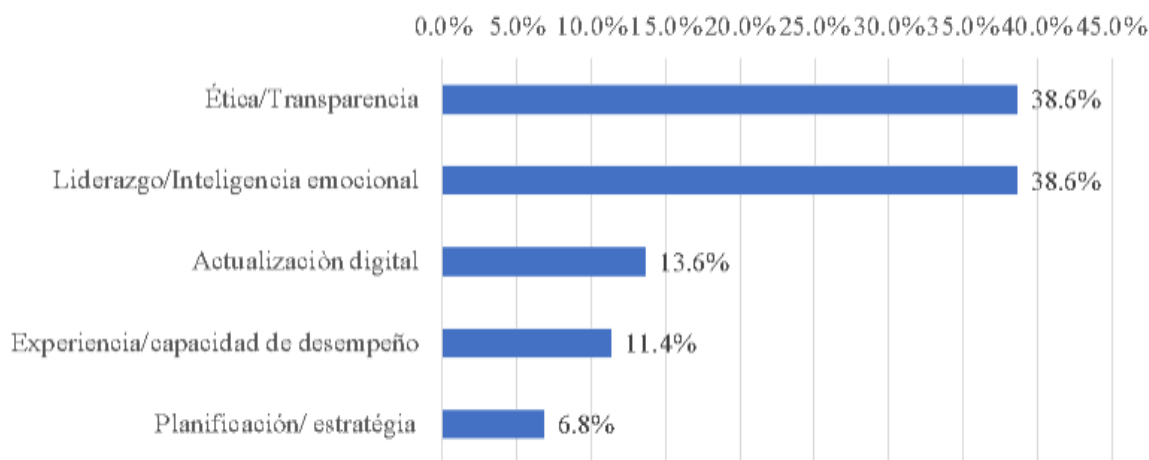
Principales responsabilidades y competencias que debe poseer un directivo del sector público

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, Viceministros, Jueces y Directores generales
Ética/Transparencia	38.6%	43.3%	28.6%
Liderazgo/Inteligencia emocional	38.6%	36.7%	42.9%
Actualización digital	13.6%	13.3%	14.3%
Experiencia/capacidad de desempeño	11.4%	10.0%	14.3%
Planificación/ estratégica	6.8%	3.3%	14.3%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 28

Principales responsabilidades y competencias que debe poseer un directivo del sector público



Nota: Datos de la entrevista.

Los mismos encuestados que desempeñan funciones directivas y de alta dirección consideran como competencias más relevantes la ética y transparencia (38,6%), el liderazgo con inteligencia emocional (38,6%), la actualización digital (13,6%), la experiencia y capacidad de rendimiento (11,4%) y en menor grado la planificación y estrategia (6,8%); esta coincidencia de prioridades es reveladora ya que revela que más allá del nivel jerárquico cobra mayor valor la integridad y la capacidad de conducir equipos con el propósito de hacer frente a los retos de la Administración pública, sin dejar de lado una necesidad evidente de desarrollar habilidades técnicas y digitales.

Pregunta: Desde su experiencia, ¿cuáles competencias (gerenciales o técnicas) considera que presentan mayores debilidades entre los directivos del sector público?

Tabla 32.

Mayores Debilidades

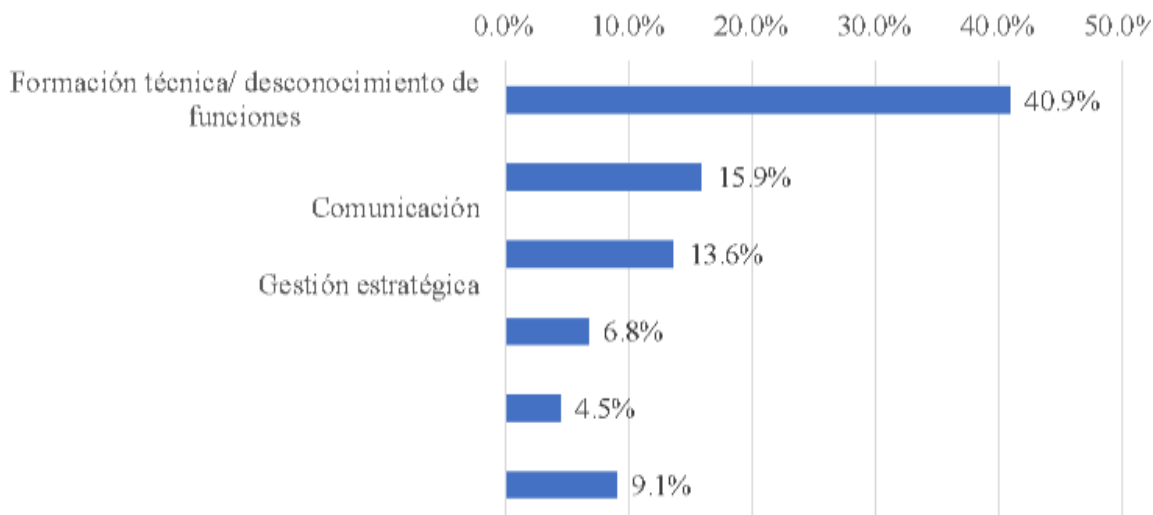
	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Formación técnica/ desconocimiento de funciones	40.9%	26.7%	71.4%
Comunicación	15.9%	23.3%	0.0%
Gestión estratégica	13.6%	13.3%	14.3%
Resiliencia	6.8%	10.0%	0.0%
Gestión cambio	4.5%	6.7%	0.0%
Otro	9.1%	13.3%	0.0%

Nota: Datos de la entrevista.

Los datos permiten constatar que los cargos de mayor responsabilidad como ser, ministros, viceministros, magistrados y directores generales perciben la falta de formación técnica o el desconocimiento de funciones (71,4%) como la debilidad principal, mientras que los directores de área y los responsables lo manifiestan con menor frecuencia (26,7%), enfatizando carencias en la comunicación (23,3%), la resiliencia (10,0%), la gestión del cambio (6,7%) y otros aspectos (13,3%); en ambos grupos, la gestión estratégica aparece bien equilibrada (13,3% y 14,3%). Este argumento revela que la alta dirección ve una brecha más acentuada en lo técnico, en cambio, el grupo de los mandos medios hace más énfasis en las habilidades interpersonales y adaptativas.

Figura 29

Mayores Debilidades



Nota: Datos de la entrevista.

Los sujetos objeto de la entrevista han venido a manifestar que la debilidad mayor que existe entre los directivos del sector público es, sin lugar a dudas, la formación técnica y el desconocimiento de las funciones (40,9%), muy próxima y en segundo lugar la comunicación (15,9%) y la dirección estratégica (13,6%); en tercera posición, y en menor manera, la resiliencia (6,8%) y la gestión del cambio (4,5%) ; Por último, un 9,1% ha venido a manifestar otras debilidades. En consecuencia, este resultado muestra que, más allá de las habilidades blandas, la formación técnica y el desconocimiento de las funciones están implicadas en el número de los aspectos que giran en torno a la prohibición de la dirección pública.

Pregunta: ¿Ha enfrentado dificultades para acceder a procesos de formación o actualización profesional en el ejercicio de sus funciones? ¿Cuáles?

Tabla 33.

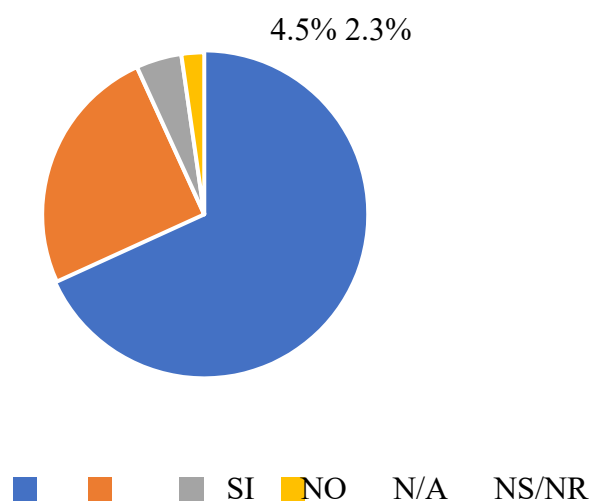
Dificultades para acceder a procesos de formación

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
SI	68.2%	70.0%	64.3%
NO	25.0%	26.7%	21.4%
N/A	4.5%	0.0%	14.3%
NS/NR	2.3%	3.3%	0.0%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 30.

Dificultades para acceder a procesos de formación



Nota: Datos de la entrevista.

Mayoritariamente, los entrevistados (68.2%) afirma haber enfrentado dificultades para acceder a procesos de formación o actualización profesional, mientras que solo una cuarta parte (25.0%) declara no haber tenido problemas; un grupo reducido respondió no aplica (4.5%) o no sabe/no

responde (2.3%), lo que evidencia que la limitación en el acceso a la capacitación sigue siendo una barrera significativa para el desarrollo de competencias en la gestión pública.

¿Cuál? Respuesta base al 68,2 que respondió que sí.

Tabla 34.

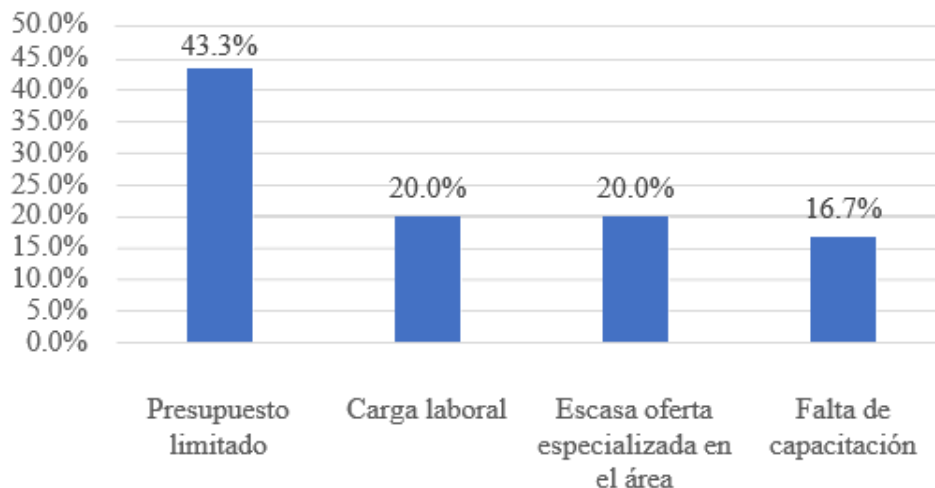
Detalle de Dificultades

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Presupuesto limitado	43.3%	42.9%	44.4%
Carga laboral	20.0%	23.8%	11.1%
Escasa oferta especializada en el área	20.0%	23.8%	11.1%
Falta de capacitación	16.7%	9.5%	33.3%

Nota: Datos de la entrevista

Figura 31.

Detalle de Dificultades



Nota: Datos de la entrevista.

Entre los entrevistados que indicaron haber enfrentado dificultades para acceder a formación profesional (68.2%), las principales causas fueron presupuesto limitado (43.3%), carga laboral (20%), escasa oferta especializada en el área (20%) y falta de capacitación disponible (16.7%), lo que evidencia que los obstáculos son tanto financieros como estructurales y organizativos.

Pregunta: ¿Qué recursos o tipos de apoyo considera necesarios para mejorar la calidad y el acceso a la capacitación de los directivos públicos?

Tabla 35.

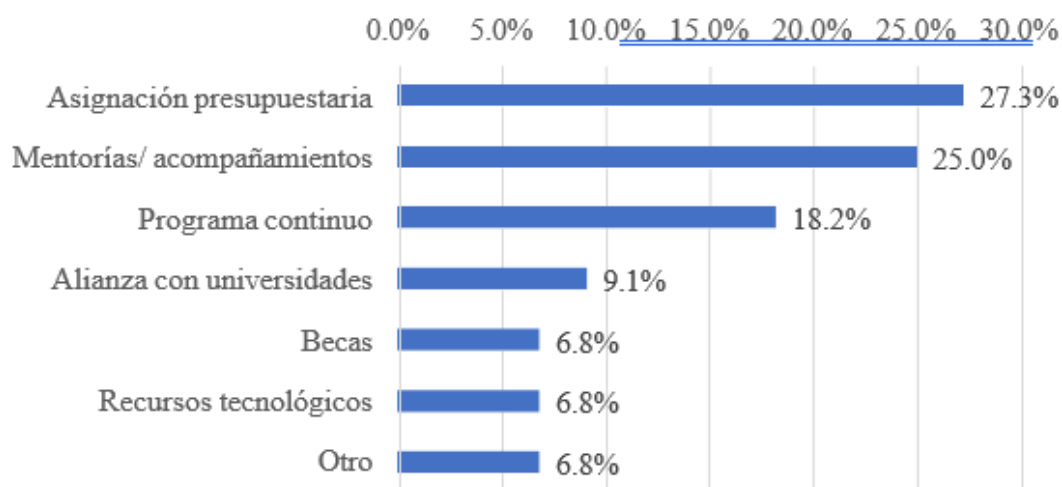
Recursos o Apoyo Necesario

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y Directores generales
Asignación presupuestaria	27.3%	30.0%	21.4%
Mentorías/ acompañamientos	25.0%	26.7%	21.4%
Programa continuo	18.2%	13.3%	28.6%
Alianza con universidades	9.1%	13.3%	0.0%
Becas	6.8%	10.0%	0.0%
Recursos tecnológicos	6.8%	3.3%	14.3%
Otro	6.8%	3.3%	14.3%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 32.

Recursos o Apoyo Necesario



Nota: Datos de la entrevista.

Los participantes, los entrevistados tienen claro cuáles son los recursos que consideran más necesarios para mejorar la capacitación de los directivos públicos, siendo la asignación presupuestaria (27,3%) y las mentorías o acompañamientos (25%) los más destacados, seguidos de los programas continuos de formación (18,2%). Son mucho menos frecuentes las alianzas con universidades (9,1%), becas (6,8%), recursos tecnológicos (6,8%) y otras opciones (6,8%), lo cual muestra que las soluciones que más valoran están relacionadas con el financiamiento y también con el acompañamiento para empoderar el acceso y la calidad de la capacitación.

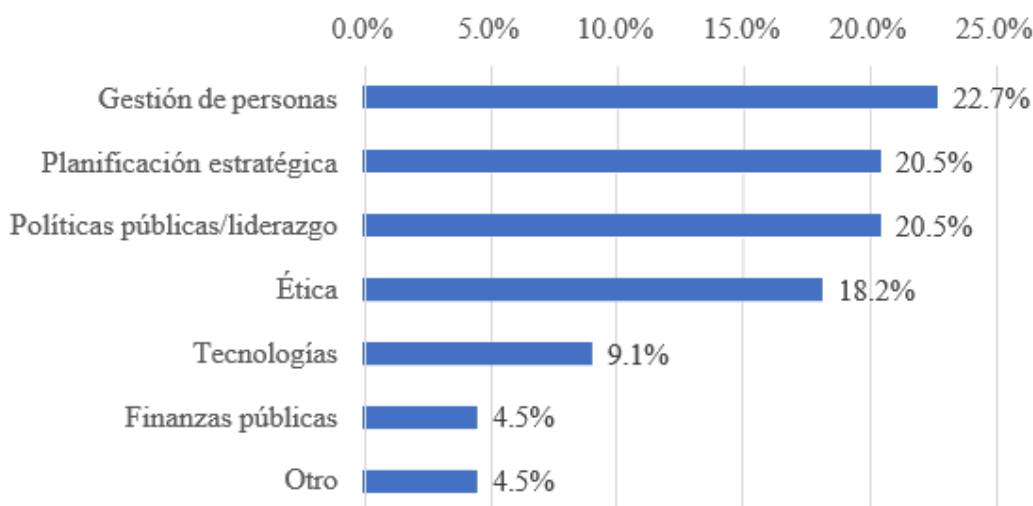
Pregunta: ¿Cuáles considera usted que son las áreas o temas prioritarios de capacitación para fortalecer el desempeño de los directivos?

Tabla 36.

Áreas prioritarias de capacitación

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Gestión de personas	22.7%	26.7%	14.3%
Planificación estratégica	20.5%	20.0%	21.4%
Políticas públicas/liderazgo	20.5%	13.3%	35.7%
Ética	18.2%	16.7%	21.4%
Tecnologías	9.1%	10.0%	7.1%
Finanzas públicas	4.5%	6.7%	0.0%
Otro	4.5%	6.7%	0.0%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 33.*Áreas prioritarias de capacitación*

Nota: Datos de la entrevista.

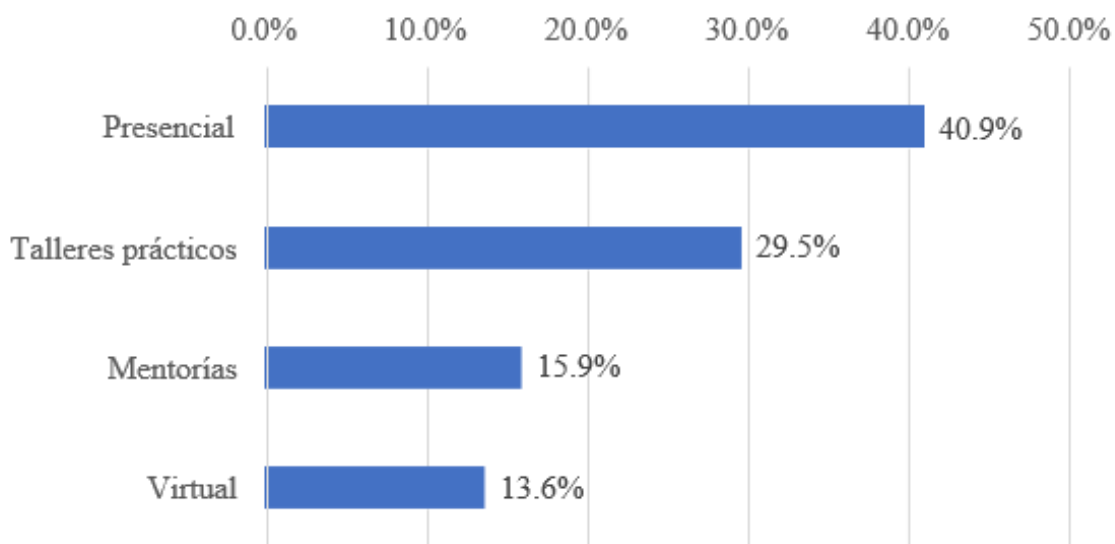
Los encuestados manifiestan que las áreas de formación que tienen mayor relevancia para mejorar el trabajo que desarrollan los directores son la gestión de personas (22,7%), la planificación estratégica (20,5%) y políticas públicas o liderazgo (20,5%), seguido de ética (18,2%). En menor grado indican tecnologías (9,1%), finanzas públicas (4,5%) y otros temas (4,5%), lo que pone de manifiesto que las necesidades son áreas de formación en el ámbito de la gestión, la dirección y la toma de decisiones.

Pregunta: ¿Qué modalidad de enseñanza considera más efectiva para la formación de directivos?

Tabla 37.*Modalidad de Enseñanza*

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Presencial	40.9%	40.0%	42.9%
Talleres prácticos	29.5%	33.3%	21.4%
Mentorías	15.9%	16.7%	14.3%
Virtual	13.6%	10.0%	21.4%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 34.*Modalidad de Enseñanza*

Nota: Datos de la entrevista.

Los entrevistados consideran que la modalidad más efectiva para la formación de directivos es la presencial (40.9%), seguida de talleres prácticos (29.5%), mentorías (15.9%) y formación virtual (13.6%), lo que indica que prefieren interacciones directas y aprendizaje aplicado sobre las opciones a distancia.

Pregunta: Desde su perspectiva, ¿qué elementos debería incorporar un programa de capacitación para que responda adecuadamente al contexto institucional y local?

Tabla 38.*Elemento para un programa de capacitación*

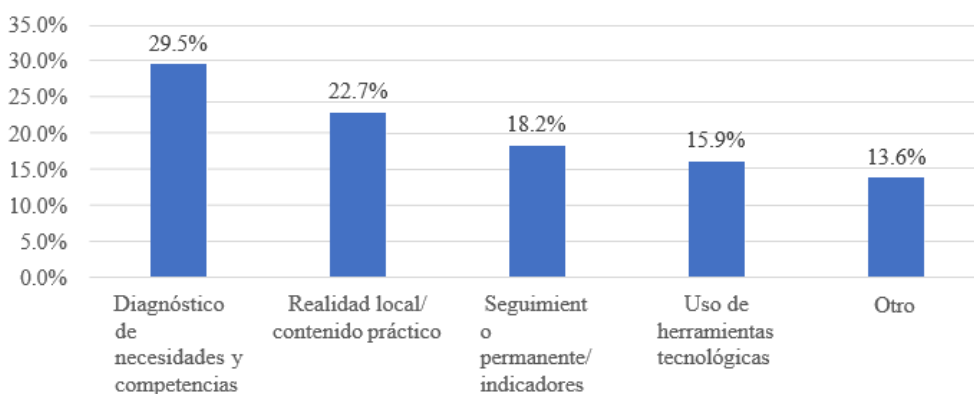
	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Diagnóstico de necesidades y competencias	29.5%	30.0%	28.6%
Realidad local/ contenido práctico	22.7%	16.7%	35.7%

Seguimiento permanente/ indicadores	18.2%	13.3%	28.6%
Uso de herramientas tecnológicas	15.9%	20.0%	7.1%
Otro	13.6%	20.0%	0.0%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 35.

Elemento para un programa de capacitación

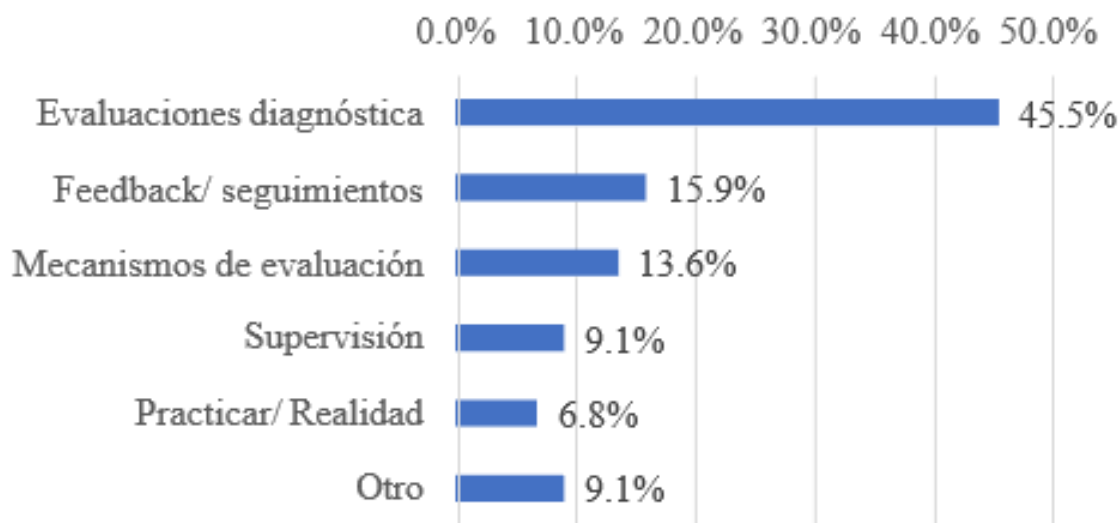


Nota: Datos de la entrevista.

Los participantes en las entrevistas manifiestan que un programa de formación debe contemplar un diagnóstico de las necesidades y competencias que le es propio (29,5%), los contenidos prácticos atendidos a la realidad social (22,7%) y el seguimiento continuo con la ayuda de indicadores (18,2%). En conjunto con esto, también apuestan por las herramientas tecnológicas (15,9%) y por otras posibilidades (13,6%). Ello indica la importancia de adaptar la formación a la realidad institucional, la necesidad de combinar la teoría y la práctica, como también es la necesidad de una evaluación continua de la formación.

Figura 36.

Efectividad del proceso formativo



Nota: Datos de la entrevista

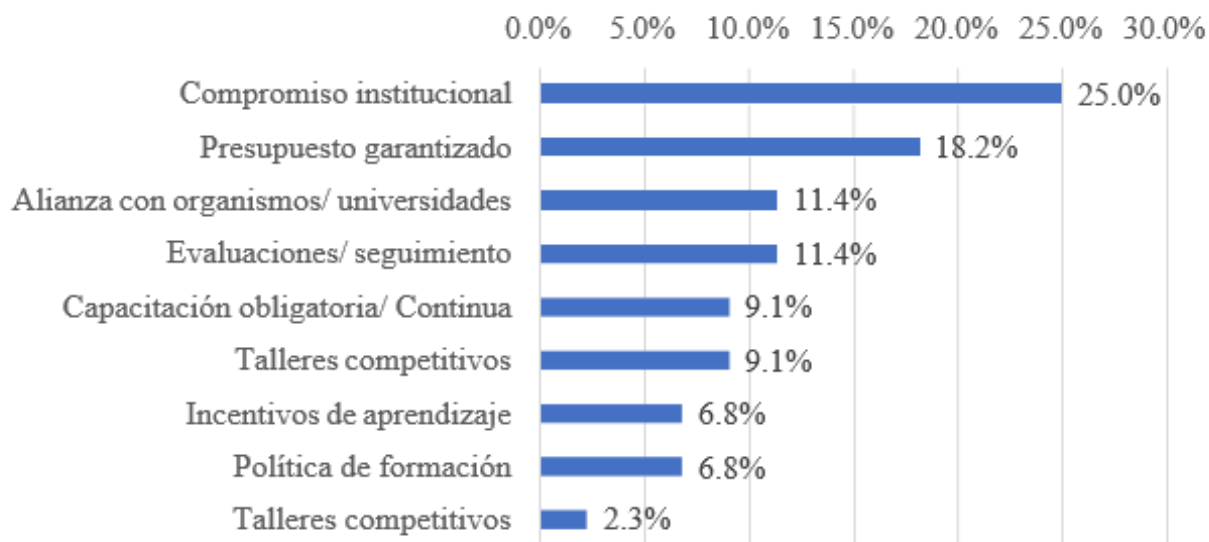
Los entrevistados consideran que para asegurar la efectividad del proceso formativo se deben integrar principalmente evaluaciones diagnósticas (45.5%), seguidas de feedback y seguimientos continuos (15.9%) y otros mecanismos de evaluación (13.6%). También mencionan supervisión (9.1%), prácticas basadas en la realidad (6.8%) y otras opciones (9.1%), mostrando que la evaluación inicial y la retroalimentación constante son esenciales para medir y mejorar el aprendizaje.

Pregunta: ¿Cómo podrían integrarse mecanismos de evaluación y retroalimentación dentro del proceso formativo para asegurar su efectividad?

Tabla 39.*Mecanismos de Evaluación*

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Evaluaciones diagnósticas	45.5%	43.3%	50.0%
Feedback/ seguimientos	15.9%	6.7%	35.7%
Mecanismos de evaluación	13.6%	20.0%	0.0%
Supervisión	9.1%	13.3%	0.0%
Practicar/ Realidad	6.8%	6.7%	7.1%
Otro	9.1%	10.0%	7.1%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 37.*Mecanismos de Evaluación*

Nota: Datos de la entrevista.

Los entrevistados recomiendan para garantizar la implementación efectiva y sostenible del modelo de capacitación en los organismos públicos priorizar el compromiso institucional (25%) y garantizar presupuesto (18.2%). También señalan la importancia de alianzas con organismos o universidades (11.4%), evaluaciones y seguimiento (11.4%), capacitación obligatoria y continua (9.1%), talleres competitivos (9.1%), incentivos de aprendizaje (6.8%) y políticas de formación (6.8%), mostrando que se requiere un enfoque integral que combine respaldo institucional, recursos, seguimiento y motivación para lograr sostenibilidad.

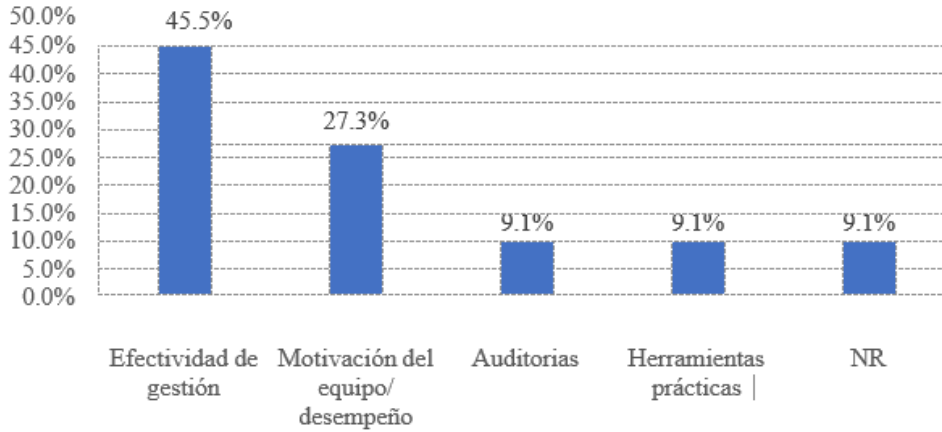
Pregunta: ¿Qué estrategias recomendaría para garantizar la implementación efectiva y sostenible del modelo de capacitación en los organismos públicos?

Tabla 40.

Estrategias de Implementación

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Compromiso institucional	25.0%	23.3%	28.6%
Presupuesto garantizado	18.2%	20.0%	14.3%
Alianza con organismos/ universidades	11.4%	13.3%	7.1%
Evaluaciones/ seguimiento	11.4%	10.0%	14.3%
Capacitación obligatoria/ Continua	9.1%	3.3%	21.4%
Talleres competitivos	9.1%	13.3%	0.0%
Incentivos de aprendizaje	6.8%	6.7%	7.1%
Política de formación	6.8%	6.7%	7.1%
Talleres competitivos	2.3%	3.3%	0.0%

Nota: Datos de la entrevista

Figura 38.*Estrategias de Implementación*

Nota: Datos de la entrevista.

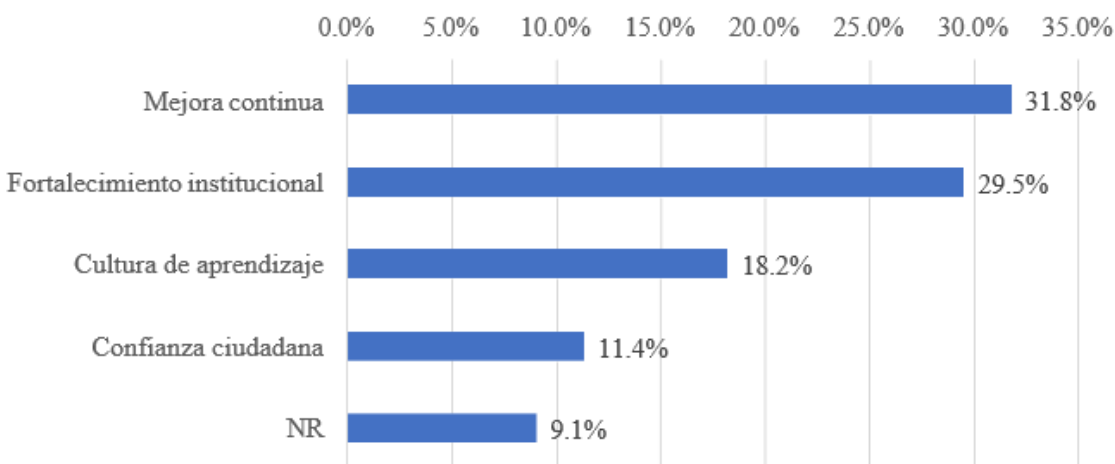
Los entrevistados consideran que un modelo integral de capacitación podría impactar en el corto plazo principalmente en la efectividad de la gestión de los directivos (45.5%) y en la motivación del equipo y su desempeño (27.3%). En menor medida mencionan mejoras en auditorías (9.1%), adquisición de herramientas prácticas (9.1%) y un 9.1% no respondió, lo que indica que los beneficios percibidos se centran en la gestión directa y el liderazgo de los equipos.

Pregunta: ¿De qué manera considera que un modelo integral de capacitación podría impactar el desempeño de los directivos en el corto plazo?

Tabla 41.*Impacto en el desempeño*

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Mejora continua	31.8%	26.7%	42.9%
Fortalecimiento institucional	29.5%	26.7%	35.7%
Cultura de aprendizaje	18.2%	23.3%	7.1%
Confianza ciudadana	11.4%	10.0%	14.3%
NR	9.1%	13.3%	0.0%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 39.*Impacto en el desempeño*

Nota: Datos de la entrevista.

Los entrevistados consideran que un modelo integral de capacitación podría impactar en el largo plazo principalmente en la mejora continua del desempeño (31.8%) y en el fortalecimiento institucional (29.5%). También mencionan la promoción de una cultura de aprendizaje (18.2%) y el aumento de la confianza ciudadana (11.4%), mientras que un 9.1% no respondió. Esto indica

que los beneficios esperados a largo plazo se centran en la institucionalización de buenas prácticas y el desarrollo sostenido de capacidades.

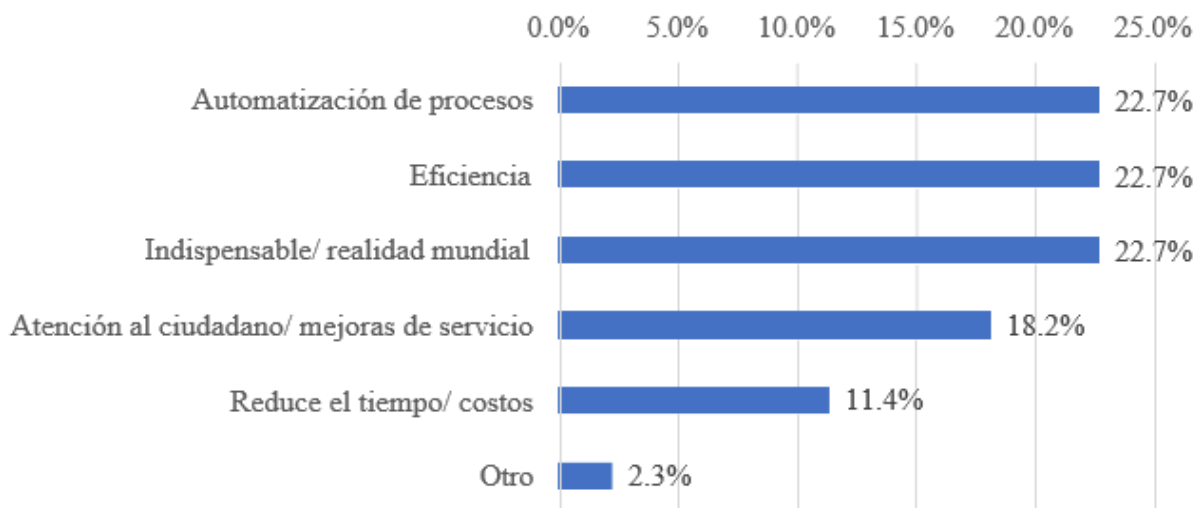
Pregunta: ¿Qué importancia le atribuye a la incorporación de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia en los servicios públicos?

Tabla 42.

Tecnologías Digitales

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Automatización de procesos	22.7%	26.7%	14.3%
Eficiencia	22.7%	16.7%	35.7%
Indispensable/ realidad mundial	22.7%	33.3%	0.0%
Atención al ciudadano/ mejoras de servicio	18.2%	10.0%	35.7%
Reduce el tiempo/ costos	11.4%	10.0%	14.3%
Otro	2.3%	3.3%	0.0%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 40.*Tecnologías Digitales*

Nota: Datos de la entrevista.

Los entrevistados consideran que la incorporación de tecnologías digitales es importante para mejorar la eficiencia en los servicios públicos, destacando la automatización de procesos (22.7%), el aumento de la eficiencia general (22.7%) y su carácter indispensable frente a la realidad mundial (22.7%). También mencionan la mejora en la atención al ciudadano y los servicios (18.2%) y la reducción de tiempo y costos (11.4%), mientras que un 2.3% indicó otras razones, mostrando que la digitalización se percibe como clave para optimizar operaciones y calidad del servicio.

Pregunta: ¿Considera que la innovación tecnológica puede contribuir a reducir los costos operativos en su institución?

Tabla 43.*Innovación tecnológica y Costos*

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Si	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Datos de la entrevista

Figura 41.*Innovación tecnológica y Costos*

Nota: Datos de la entrevista.

Todos los entrevistados (100%) consideran que la innovación tecnológica puede contribuir a reducir los costos operativos en sus instituciones, lo que refleja consenso sobre el valor de la digitalización y la automatización como herramientas clave para optimizar recursos y mejorar la eficiencia administrativa.

Tabla 44.

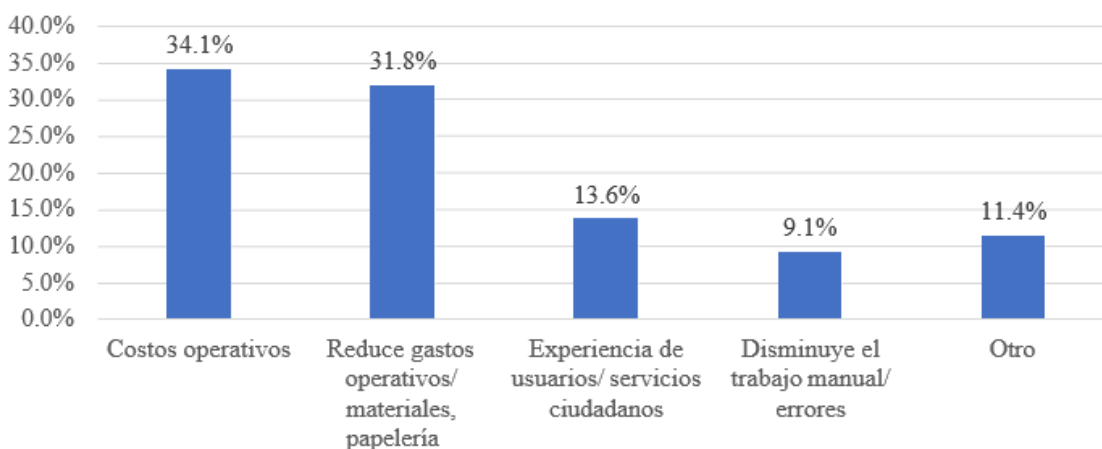
Manera en que influye la tecnología en los costos.

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Costos operativos	34.1%	33.3%	35.7%
Reduce gastos operativos/ materiales, papelería	31.8%	33.3%	28.6%
Experiencia de usuarios/ servicios ciudadanos	13.6%	13.3%	14.3%
Disminuye el trabajo manual/ errores	9.1%	10.0%	7.1%
Otro	11.4%	10.0%	14.3%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 42.

Manera en que influye la tecnología en los costos.



Nota: Datos de la entrevista

Los entrevistados indican que la innovación tecnológica puede reducir los costos operativos principalmente al disminuir gastos generales (34.1%) y reducir gastos operativos en materiales y papelería (31.8%). En menor medida mencionan mejoras en la experiencia de usuarios y servicios al ciudadano (13.6%), reducción del trabajo manual y errores (9.1%) y otras formas (11.4%), mostrando que los beneficios percibidos combinan eficiencia financiera y operativa con mejoras en la gestión de servicios.

Pregunta: Desde la perspectiva ciudadana, ¿cómo podrían las herramientas tecnológicas mejorar los tiempos de respuesta de los servicios públicos?

Tabla 45.

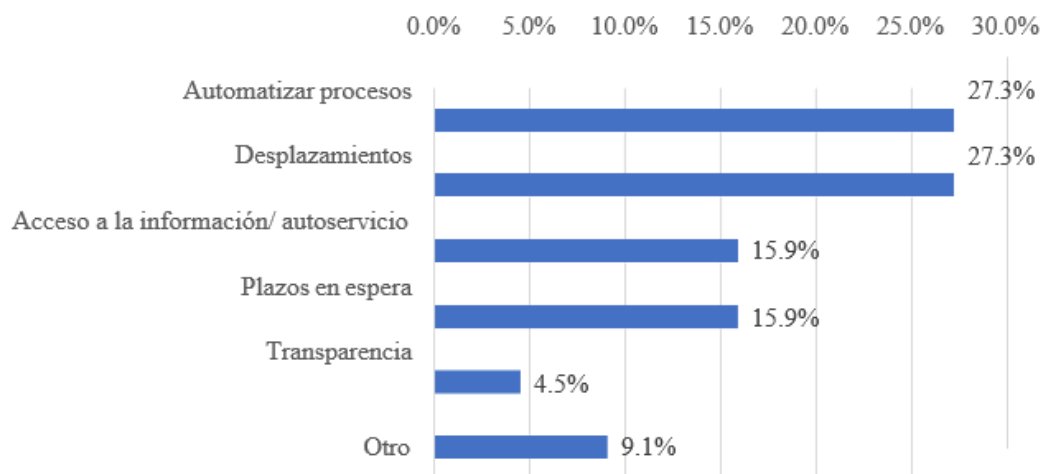
Mejora en tiempos de respuesta

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Automatizar procesos	27.3%	23.3%	35.7%
Desplazamientos	27.3%	26.7%	28.6%
Acceso a la información/ autoservicio	15.9%	20.0%	7.1%
Plazos en espera	15.9%	16.7%	14.3%
Transparencia	4.5%	6.7%	0.0%
Otro	9.1%	6.7%	14.3%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 43.

Mejora en tiempos de respuesta



Nota: Datos de la entrevista.

Los entrevistados consideran que las herramientas tecnológicas podrían mejorar los tiempos de respuesta de los servicios públicos principalmente mediante la automatización de procesos (27.3%) y la reducción de desplazamientos (27.3%). También mencionan facilitar el acceso a la información y autoservicio (15.9%), acortar plazos de espera (15.9%) y aumentar la transparencia (4.5%), mientras que un 9.1% indicó otras formas. Esto muestra que la tecnología se percibe como clave para agilizar procesos y mejorar la eficiencia en la atención ciudadana.

Pregunta: ¿Qué tipo de soluciones tecnológicas considera prioritarias para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública?

Tabla 46.

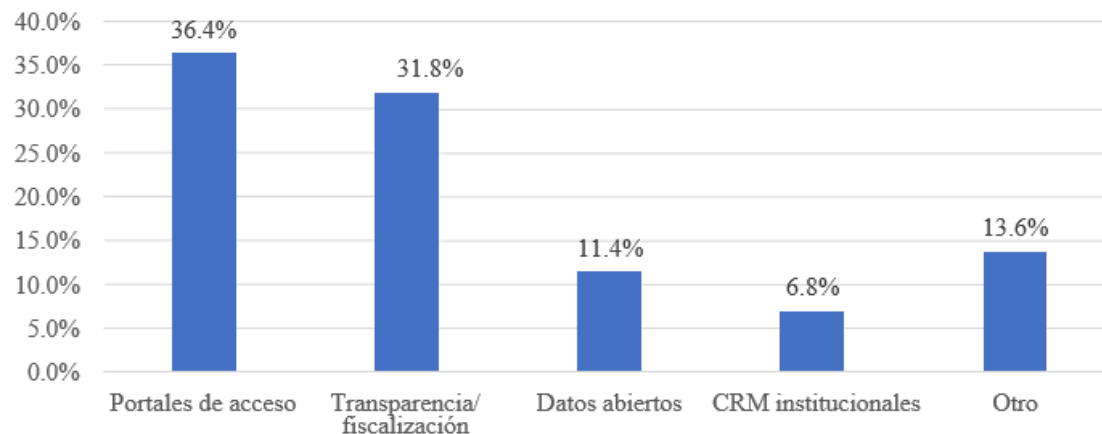
Soluciones para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Portales de acceso	36.4%	40.0%	28.6%
Transparencia/ fiscalización	31.8%	33.3%	28.6%
Datos abiertos	11.4%	6.7%	21.4%
CRM institucionales	6.8%	3.3%	14.3%
Otro	13.6%	16.7%	7.1%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 44.

Soluciones para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas



Nota: Datos de la entrevista.

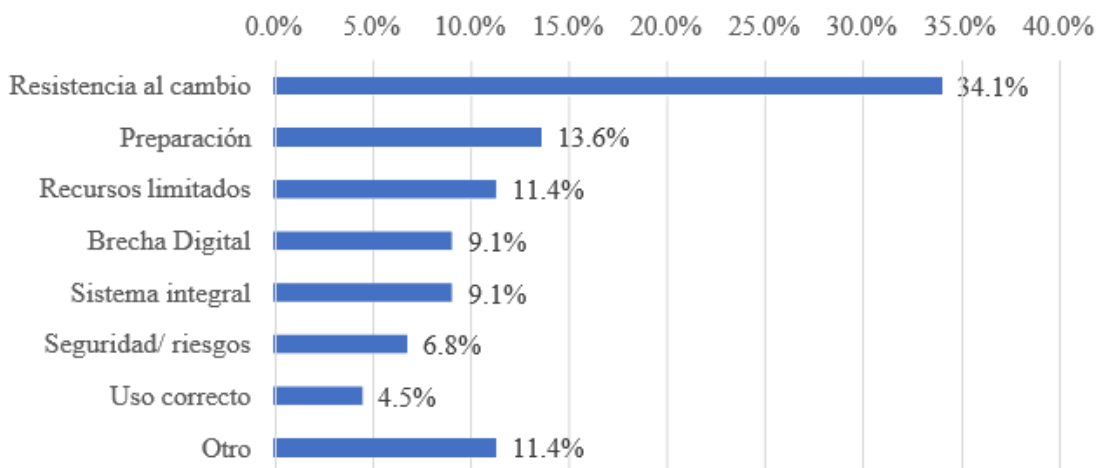
Los entrevistados consideran que las soluciones tecnológicas prioritarias para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública son portales de acceso a la información (36.4%) y herramientas de transparencia y fiscalización (31.8%). En menor medida mencionan datos abiertos (11.4%), CRM institucionales (6.8%) y otras opciones (13.6%), mostrando que la percepción se centra en mejorar el acceso público a la información y la supervisión de la gestión.

Pregunta: ¿Qué retos identifica en la adopción de nuevas tecnologías dentro de la administración pública dominicana?

Tabla 47.*Adopción de nuevas tecnologías y Administración pública*

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y Directores generales
Resistencia al cambio	34.1%	30.0%	42.9%
Preparación	13.6%	20.0%	0.0%
Recursos limitados	11.4%	13.3%	7.1%
Brecha Digital	9.1%	6.7%	14.3%
Sistema integral	9.1%	10.0%	7.1%
Seguridad/ riesgos	6.8%	10.0%	0.0%
Uso correcto	4.5%	3.3%	7.1%
Otro	11.4%	6.7%	21.4%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 45.*Adopción de nuevas tecnologías y Administración pública*

Nota: Datos de la entrevista.

Los entrevistados identifican de forma clave como principales retos en la adopción de las nuevas tecnologías en la administración pública dominicana la resistencia al cambio (34.1%), la

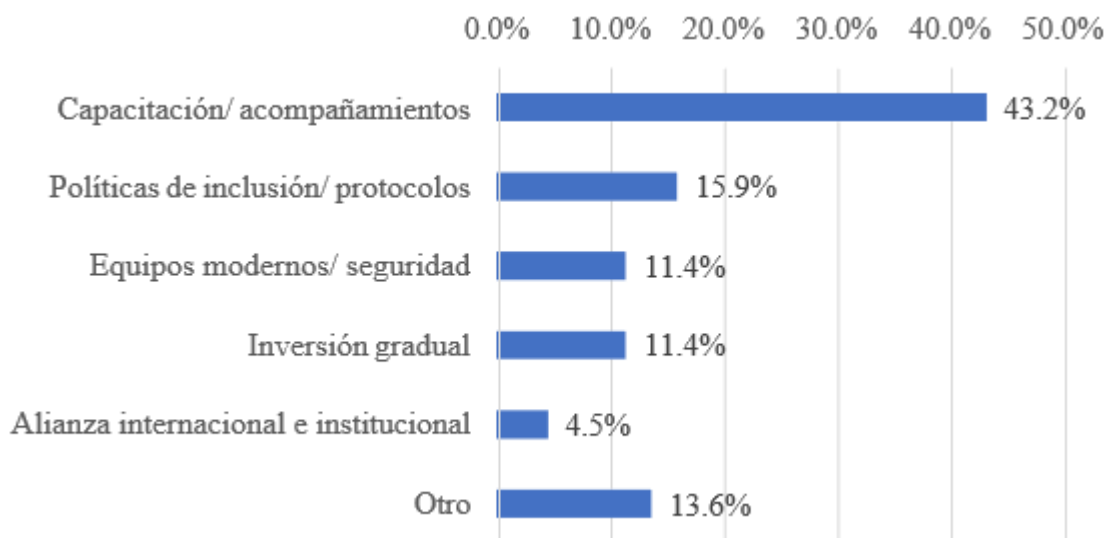
preparación del personal (13.6%) y también los recursos limitados (11.4%). Otros desafíos mencionados incluyen principalmente la brecha digital (9.1%), la implementación de los sistemas integrales (9.1%), la seguridad y todos riesgos tecnológicos (6.8%), el uso correcto de todas las herramientas (4.5%) y otras dificultades (11.4%), mostrando también que los obstáculos combinan los aspectos humanos, técnicos y también financieros.

Tabla 48.

¿Cómo podrían superarse?

	Total	Entrevistados	
		Directores de área, Encargados, otros	Ministros, viceministros, Jueces y directores generales
Capacitación/ acompañamientos	43.2%	50.0%	28.6%
Políticas de inclusión/ protocolos	15.9%	10.0%	28.6%
Equipos modernos/ seguridad	11.4%	13.3%	7.1%
Inversión gradual	11.4%	6.7%	21.4%
Alianza internacional e institucional	4.5%	6.7%	0.0%
Otro	13.6%	13.3%	14.3%

Nota: Datos de la entrevista.

Figura 46.*¿Cómo podrían superarse?*

Nota: Datos de la entrevista.

Los entrevistados consideran que los retos en la adopción de nuevas tecnologías podrían superarse principalmente mediante capacitación y acompañamientos al personal (43.2%). Otras estrategias incluyen políticas de inclusión y protocolos (15.9%), contar con equipos modernos y garantizar seguridad (11.4%), realizar inversiones graduales (11.4%), establecer alianzas internacionales e institucionales (4.5%) y otras medidas (13.6%), mostrando que la solución requiere combinación de formación, recursos, planificación y colaboración.

3.3.4 Conclusiones generales de la Entrevista

Los resultados muestran una significativa diferencia clara entre el perfil ideal de los directivos públicos y también el trabajo que realmente realizan en la República Dominicana, principalmente en los niveles de gestión estratégica. Aunque se reconocen también como importantes valores la ética, la transparencia y el total liderazgo basado en la empatía, es por ello que todavía hay debilidades en la formación profesional y a su vez, en la definición de las funciones. Estas

carencias dificultan una gestión efectiva de las instituciones y ponen en evidencia la necesidad urgente de mejorar la preparación y el desarrollo de quienes las dirigen.

En cuanto al acceso a la capacitación, se nota que sigue siendo limitado y desigual, también en función del contexto institucional. Muchos servidores públicos enfrentan problemas bastante frecuentes por falta de presupuesto, exceso de trabajo y poca oferta de cursos especializados. En tal sentido, esto indica que la formación todavía no se ha establecido como una política constante y planificada para fortalecer las capacidades del personal, sino que se realiza mediante esfuerzos aislados que no cubren la demanda real del sector.

Por esta razón, las áreas de formación más urgentes se concentran en las habilidades clave de gestión y liderazgo, aspecto que es fundamental para el total fortalecimiento institucional. Se observa, por otro lado, una mayor necesidad de aprendizaje en temas de manejo del personal, planificación, elaboración de políticas públicas y liderazgo ético, en diversas dimensiones del quehacer público. Este escenario resalta la importancia de crear un modelo de capacitación práctico, adaptado a la realidad, y que incluya acciones como mentorías, talleres y actividades basadas en casos reales, lo cual se logra a través de metodologías aplicadas.

Para que esta propuesta funcione a largo plazo, se necesita compromiso político, reglas claras y recursos permanentes, de tal forma que se garantice su sostenibilidad. El éxito del modelo dependerá, en su mayor parte, del apoyo de las autoridades y de la creación de políticas de formación con un presupuesto definido, elemento vital para su continuidad. También será esencial establecer criterios justos para acceder a los programas y fortalecer la cooperación con universidades y organismos especializados en diferentes áreas del conocimiento para asegurar la calidad de la formación.

Finalmente, se espera que aplicar este modelo genere entonces, una mejora significativa en el desempeño de las instituciones públicas, que esté efectivamente alineada con los objetivos de modernización del Estado. A corto plazo, favorece una mejor coordinación y decisiones más acertadas, mientras que, a largo plazo, ayudaría a crear una cultura de aprendizaje constante y enfocada en resultados, totalmente orientada a la eficiencia. Sin embargo, para lograr ese avance, será necesario incorporar la transformación digital y superar las limitaciones tecnológicas y

culturales que aún existen en la administración pública, tomando en cuenta esto como un desafío transversal.

3.4. Discusión de los Resultados

En este apartado se presentan e interpretan de forma integrada los resultados del estudio, a partir del análisis estadístico de la encuesta aplicada a los servidores públicos de los grupos ocupacionales III, IV y V, y de la información cualitativa obtenida mediante entrevistas a directivos y expertos. La discusión se orienta a identificar las principales tendencias y regularidades en los datos y a contrastarlas con el marco teórico, la hipótesis planteada sobre la existencia de brechas significativas de competencias en los servidores del sector público en la República Dominicana.

3.4.1 Caracterización de la muestra y perfil de los participantes

Los resultados descriptivos muestran que la muestra está compuesta mayoritariamente por mujeres (55.8%), con una alta concentración de personas entre 30 y 49 años (69.6%), residentes en Santo Domingo y el Distrito Nacional (83.5%). La experiencia promedio en el sector público es de 10.3 años, con predominio de servidores pertenecientes al grupo ocupacional IV (63%) y con condición de nombrados (61.4%). En términos de formación, predomina el grado universitario (48.2%) y la maestría (34.7%), mientras que solo un 3% reporta estudios de doctorado.

Este perfil evidencia que se trata de una población de directivos y mandos medios relativamente experimentada, con un nivel educativo alto, lo que, en principio, crea condiciones favorables para la profesionalización de la función pública. Sin embargo, como se analizará a continuación, la existencia de una base académica sólida no ha sido suficiente para cerrar las brechas de competencias críticas para la gestión directiva. Esto es consistente con los planteamientos teóricos que diferencian la formación académica general de la formación específica en competencias para la dirección pública y gestión del Estado.

3.4.2 Resultados de la encuesta: brechas de competencias y necesidades de capacitación

La encuesta permitió establecer el perfil y experiencia de los participantes así como las brechas de competencias y características de la oferta de capacitación recibida. En tal sentido, desde el punto de vista totalmente cuantitativo, los resultados se presentan a partir de las estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes y las medidas de tendencia central), organizadas principalmente en función de las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de las variables del estudio.

En primer lugar, más de la mitad de los encuestados contaba con alguna formación previa en el sector público (54.5%), esto principalmente en las habilidades de supervisión (46.7%) y ética pública (44.2%). Además, de todo ello, los encuestados mayoritariamente, han recibido una capacitación en los últimos dos años (83.8%), con una modalidad trimestral (39%), ofrecida sobre todo por los centros de formación nacionales (52.4%) y en las universidades locales (30.3%).

La percepción general sobre lo que es la calidad de estas capacitaciones es altamente positiva: 93.7% declara entonces estar satisfecho o muy satisfecho, y 61.7% también considera que los programas cubren completamente con las competencias requeridas para el correcto desempeño de todas sus funciones.

Sin embargo, en contraste con esa percepción favorable, los propios participantes reconocen la existencia de brechas significativas entre sus competencias actuales y las necesarias para el desempeño de sus funciones. Un 63.5% identifica que mantiene brechas, concentradas en:

- Gestión y administración pública (51.6%).
- Habilidades de liderazgo (46.3%).
- Uso de nuevas tecnologías (42%).
- Conocimiento del marco legal institucional en sus ámbitos de desempeño.

Esta tensión entre la alta satisfacción con la capacitación recibida y la persistencia de brechas relevantes resulta especialmente significativa. Desde la perspectiva teórica, sugiere que la oferta formativa ha sido más fragmentada que estratégica, centrada en cursos aislados de corta duración o en temas tradicionalmente abordados como ética o supervisión básica, y menos orientada a un

modelo de desarrollo por competencias vinculado a resultados institucionales. Los datos confirman así la hipótesis de partida (H1) respecto a la existencia de brechas significativas en competencias gerenciales, técnicas y de conocimiento del ámbito gubernamental, aun cuando la población tiene alto nivel educativo y una trayectoria formativa previa importante.

3.4.3 Preferencias formativas y criterios de éxito de la capacitación

Los resultados sobre preferencias y condiciones de la capacitación aportan insumos directos para el diseño del modelo integral propuesto. Los directivos muestran una clara preferencia por la modalidad presencial (44.9%), seguida de la formación en línea (29.7%) y semipresencial (25.4%). Mayoritariamente disponen de 1 a 5 horas semanales para participar en actividades formativas (73.9%), lo que indica que los programas deben ser flexibles y compatibles con la carga de trabajo y las responsabilidades directivas.

En relación con las características de un programa de capacitación efectivo, los participantes valoran como elementos clave:

- La adaptación a las necesidades del cargo (64%).
- El uso de métodos prácticos e interactivos (45.2%).
- La evaluación continua de avances (47.2%).

Asimismo, identifican como indicadores centrales de éxito de la capacitación:

- La mejora del desempeño laboral (78.9%).
- Un mejor clima laboral (49.8%).
- El aumento de la eficiencia operativa (48.5%).

Estos hallazgos son consistentes con los enfoques contemporáneos de gestión del talento humano y de formación basada en competencias, que subrayan la necesidad de programas contextualizados, prácticos, evaluables y orientados a resultados. En términos de discusión, los datos refuerzan la idea de que el modelo integral de capacitación deberá:

- Partir de un diagnóstico fino de necesidades por rol y nivel jerárquico.
- Incorporar metodologías activas y de aprendizaje experiencial.

- Definir indicadores claros que vinculen la formación con el desempeño individual e institucional.

3.4.4 Resultados cualitativos de las entrevistas: brecha entre perfil ideal y real, y condiciones para la profesionalización

El análisis cualitativo de las entrevistas a directivos y expertos complementa y profundiza los hallazgos de la encuesta. Metodológicamente, el tratamiento de la información se realizó mediante codificación temática, identificación de categorías y subcategorías, contrastando con las dimensiones teóricas del estudio, lo que permitió construir regularidades y patrones de sentido en el discurso de los informantes.

En primer lugar, los resultados muestran una brecha crítica entre el perfil ideal y el perfil real de los directivos públicos. Las competencias más valoradas como parte del perfil ideal son:

- La ética y la transparencia (38.6%).
- El liderazgo con inteligencia emocional (38.6%).

No obstante, las mayores debilidades señaladas se concentran en la formación técnica y el desconocimiento de funciones (40.9%), lo que limita la capacidad de conducción efectiva de las instituciones públicas. Este contraste refuerza la importancia de articular valores y competencias técnicas en un mismo modelo de desarrollo directivo, en línea con los enfoques de profesionalización de la función pública que plantean la necesidad de directivos íntegros, competentes y capaces de gestionar contextos complejos.

En segundo lugar, las entrevistas confirman que el acceso a la capacitación es insuficiente y desigual. Un 68.2% ha enfrentado dificultades para acceder a procesos formativos, asociadas principalmente a:

- Presupuesto limitado (43.3%).
- Carga laboral elevada (20%).
- Escasa oferta especializada (20%).

Los recursos considerados más necesarios para mejorar la capacitación incluyen la asignación presupuestaria estable (27.3%), la implementación de mentorías o acompañamientos (25%) y el

desarrollo de programas continuos (18.2%), más allá de acciones puntuales. Se enfatiza, además, la importancia de contar con una institucionalidad clara, reglas transparentes, mecanismos de coordinación entre las entidades rectoras y las instituciones usuarias.

En tercer lugar, las prioridades formativas identificadas por los entrevistados se concentran en capacidades de gestión y dirección pública, tales como:

- Gestión de personas y equipos.
- Planificación estratégica y gestión por resultados.
- Diseño e implementación de políticas públicas.
- Liderazgo ético y competencias transversales.

Finalmente, los directivos validan la pertinencia de un modelo de capacitación práctico, contextualizado y con acompañamiento, donde se privilegien talleres vivenciales, estudios de caso, espacios de intercambio entre pares, junto con procesos de mentoría y coaching. La sostenibilidad de este tipo de modelo se asocia, según los entrevistados, a la voluntad política, definición de reglas claras y transparentes de acceso, asignación de recursos, articulación con universidades y organismos especializados.

3.4.5 Triangulación

La triangulación entre los datos cuantitativos y cualitativos permite formular varias conclusiones de fondo que enriquecen la comprensión del problema investigado.

En primer lugar, los resultados corroboran la hipótesis de que existen brechas significativas en competencias gerenciales, técnicas y en el conocimiento del ámbito gubernamental. Aunque la población encuestada presenta alto nivel educativo y amplia experiencia, persisten déficits en áreas clave para el ejercicio de la función directiva, lo que coincide con el diagnóstico inicial del problema de investigación y con los aportes del estado del arte sobre la profesionalización incompleta de la función pública en la región.

En segundo lugar, se evidencia claramente una desalineación directa entre la oferta formativa y las necesidades reales de todos los directivos. La alta satisfacción reportada junto con la capacitación contrasta directamente con la persistencia de las brechas, lo que sugiere que los

programas actuales han tenido un cierto impacto en la percepción de la calidad, pero no están necesariamente alineados directamente con todas las competencias críticas identificadas principalmente como prioritarias. En tal sentido, los datos también apuntan a una oferta formativa más reactiva y totalmente dispersa, en lugar de un sistema articulado de formación por competencias vinculado directamente a la carrera administrativa y al correcto desempeño, tal como recomiendan los marcos teóricos contemporáneos en cuanto a la gestión pública y al capital humano.

En tercer lugar, se tiene que las dificultades de acceso a la capacitación, como son el presupuesto, la carga laboral, la falta de oferta especializada, sumadas directamente a la ausencia de una política sostenida de formación directiva, configuran, en buena manera, un entorno institucional que no garantiza a ciencia cierta la profesionalización sistemática de todos los servidores públicos. Esto se traduce principalmente en un uso limitado del verdadero potencial de la capacitación como herramienta estratégica de cambio profundo, de innovación y de modernización del Estado.

Por último, toda la triangulación de fuentes permite derivar en los lineamientos concretos para el diseño del modelo integral de capacitación. Tanto la encuesta como también las entrevistas convergen en que dicho modelo debe ser totalmente integral, articulando las competencias técnicas, las gerenciales y las éticas; debe estar basado en en profunda evidencia, es decir, en un diagnóstico riguroso de las necesidades como el que se ofrece este estudio; requiere entonces saber diferenciar las rutas formativas por niveles jerárquicos, considerando también, las particularidades de los grupos ocupacionales III, IV y V; y debe incorporar totalmente las metodologías activas, acompañamiento y de evaluación continua, vinculadas a los indicadores de desempeño institucional. Su sostenibilidad demanda, además, una concreta voluntad política, la total institucionalización normativa y los recursos estables.

Finalmente, de acuerdo a todo lo mencionado los resultados del estudio permiten afirmar de forma clave que el contexto de la administración pública dominicana ofrece tanto la necesidad como también la oportunidad para la implementación de un modelo que sea integral de capacitación que contribuya de una manera efectiva a la profesionalización y al correcto desempeño de los servidores públicos. La discusión de los datos también confirma que dicho modelo debe superar la lógica de los cursos aislados y avanzar hacia un enfoque totalmente sistémico de desarrollo de

competencias, en coherencia con todas las demandas actuales de una gestión pública eficaz, ética y centrada completamente en el ciudadano.

3.4.5.1. Contrastación Teórica y Hallazgos Empíricos

El análisis de los resultados permite comparar de manera crítica lo que dicen las teorías con lo que realmente ocurre en la práctica de los directivos públicos en la República Dominicana. Es fundamental destacar que, de esta manera, se hace evidente la distancia entre las normas vigentes y lo que sucede en el día a día dentro de las instituciones, es por ello que se generan brechas persistentes entre lo normativo y lo operativo.

En primer lugar, los datos muestran que el 63,5% de los servidores percibe una gran diferencia entre las habilidades que tienen y las que necesitan para cumplir bien sus funciones, una situación bastante recurrente en contextos institucionales complejos. Este resultado contrasta con la Teoría del Capital Humano y con lo señalado por Chiavenato (2009), quien sostiene que la capacitación debe ser un proceso continuo que incremente el valor del trabajador. En el caso dominicano, la formación no parece estar conectada con el desempeño real, efectivamente lo que demuestra que se ha manejado de forma aislada y no como parte del desarrollo general de las instituciones, tal como plantea el modelo de Gestión por Competencias, principalmente en lo referido a la articulación estratégica.

En segundo lugar, se aprecia una falta de conexión entre lo que establece la Ley No. 41-08 de Función Pública y el funcionamiento diario de las organizaciones, en tal sentido se evidencia una débil aplicación normativa. Aunque la ley y la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 promueven una Administración Pública basada en el mérito y la profesionalización, los datos reflejan que solo una pequeña parte pertenece a la Carrera Administrativa y que las oportunidades de capacitación son "insuficientes y desiguales". Esto coincide con las opiniones de autores que critican la continuidad de prácticas clientelares, totalmente opuestas a la Nueva Gestión Pública, enfocada en la eficiencia y en los resultados que sólo pueden alcanzarse con personal directivo bien preparado, es a través de procesos formativos coherentes y sostenidos.

En tercer lugar, las áreas prioritarias de formación (gestión de personas, planificación y liderazgo ético) coinciden con las tendencias actuales en materia de conocimiento y trabajo en equipo,

consideradas vitales para el desempeño institucional. Los participantes no solo quieren aprender teoría, sino también herramientas prácticas que les ayuden a tomar mejores decisiones. Esto apoya el Modelo Integral de Capacitación propuesto en esta investigación, que se aleja de las clases tradicionales y adopta métodos más dinámicos y participativos, como las mentorías, incorporando diferentes enfoques pedagógicos en línea con las nuevas formas de aprendizaje que consideran el trabajo como el principal espacio para aprender.

Por último, se observa que la mayoría de las actividades de formación se concentran en el Distrito Nacional y Santo Domingo (83.5%), lo que refleja una gran centralización y va en contra de los principios de equidad y descentralización del Estado. Esta desigualdad territorial representa un hallazgo importantes, que obliga al modelo propuesto a incluir el uso de la Transformación Digital y formatos híbridos, tomando en cuenta esto como una estrategia para ampliar la cobertura, de tal forma que se ofrecen diversas alternativas formativas para que todas las regiones del país tengan las mismas oportunidades de desarrollo profesional.

CAPÍTULO 4. Propuesta de transformación

Como forma de ofrecer una propuesta ordenada, el presente capítulo se estructura en seis partes, comenzando por la fundamentación de la propuesta de transformación, siguiendo con la estructura general del modelo integral de capacitación, breves consideraciones teórico-conceptuales y referenciales del modelo, desarrollo del plan del modelo integral, fases del modelo, y finalmente contribución del modelo, así como beneficios esperados.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

En este capítulo se presenta la propuesta de transformación derivada de la investigación: Modelo integral de capacitación para mejorar la profesionalización y desempeño de los servidores del sector público en República Dominicana durante el período 2025-2026. Se trata de una propuesta de naturaleza teórico-práctica que organiza de manera sistemática los hallazgos empíricos, los fundamentos conceptuales y las necesidades institucionales identificadas, ofreciendo una respuesta estructurada a las brechas de competencias detectadas.

En vista de ello, la propuesta se fundamenta básicamente en tres elementos que son principales. En primer lugar, el problema científico existente y los objetivos de la investigación, que aluden de forma clara a la ausencia de un esquema integral y bien articulado de capacitación por competencias para todos los servidores públicos, lo que repercute directamente en la calidad del desempeño directivo y también en la capacidad del Estado para responder de una forma eficaz, transparente y totalmente orientada al ciudadano.

En segundo lugar, los resultados o hallazgos del diagnóstico empírico, que evidenciaron diferentes brechas relevantes en competencias estratégicas, de liderazgo, de gestión del cambio, de ética pública, de planificación y uso de información para la correcta toma de decisiones, así como también una oferta formativa que está fragmentada y poco articulada a las necesidades reales de cada uno de los puestos. En tercer lugar, todos los sustentos teóricos y conceptuales revisados críticamente, que orientan el diseño efectivo del modelo y permiten pasar de solo intervenciones formativas aisladas a un enfoque total de gestión de competencias y de aprendizaje organizacional.

En consecuencia, la elección de un modelo integral de formación, en lugar de una metodología o una estrategia formativa, da respuesta a una necesidad de estructurar un sistema teórico y operativo con el objetivo de conectar, de forma coherente, los diferentes componentes que participan en el desarrollo del capital humano en la administración pública. Y es que, a diferencia de una metodología, que se centra en los procedimientos o en las técnicas docentes, o de una estrategia que orienta acciones concretas de intervención, es el modelo el que permite articular, de forma sistémica, los principios teóricos, las dimensiones de competencia, los procesos de formación y los mecanismos de evaluación del rendimiento.

Esta decisión se fundamenta no solo en una sistematización de las aportaciones teóricas que se han revisado en el marco referencial, sino que se basa en los resultados obtenidos en un diagnóstico empírico donde se pone en evidencia la necesidad de contar con una estructura que integre la formación, la gestión por competencias y la mejora continua en el rendimiento de la administración pública dominicana.

Por lo anteriormente expuesto, la fundamentación de la propuesta descansa principalmente en la necesidad de contar con un dispositivo formativo que sea totalmente integral, alineado de forma clave con la planificación estratégica y con la mejora efectiva del desempeño, que aproveche la evidencia producida por la investigación para lograr configurar un modelo que sea replicable y también escalable en el sector público dominicano.

4.2. Estructura general del modelo integral de capacitación

El modelo integral de capacitación se entiende como un sistema organizado y dinámico que reúne diferentes fases, elementos y actividades de formación, es fundamental para el fortalecimiento institucional. Todos estos se relacionan entre sí y giran en torno al desarrollo profesional de los servidores públicos, principalmente tomando como base el enfoque por competencias. Su objetivo principal se centra en transmitir conocimientos, a partir de unir el diagnóstico de las necesidades detectadas en la investigación con las metas de la tesis y la oferta académica disponible, es por ello que se prioriza una visión integradora. Esto se lleva a cabo a través de un plan de formación estructurado que puede ser gestionado, aplicado, evaluado y mejorado de manera constante, de tal forma que se garantice su coherencia interna, asegurando su utilidad y

adaptación frente a los cambios del entorno institucional, lo cual resulta vital para su sostenibilidad.

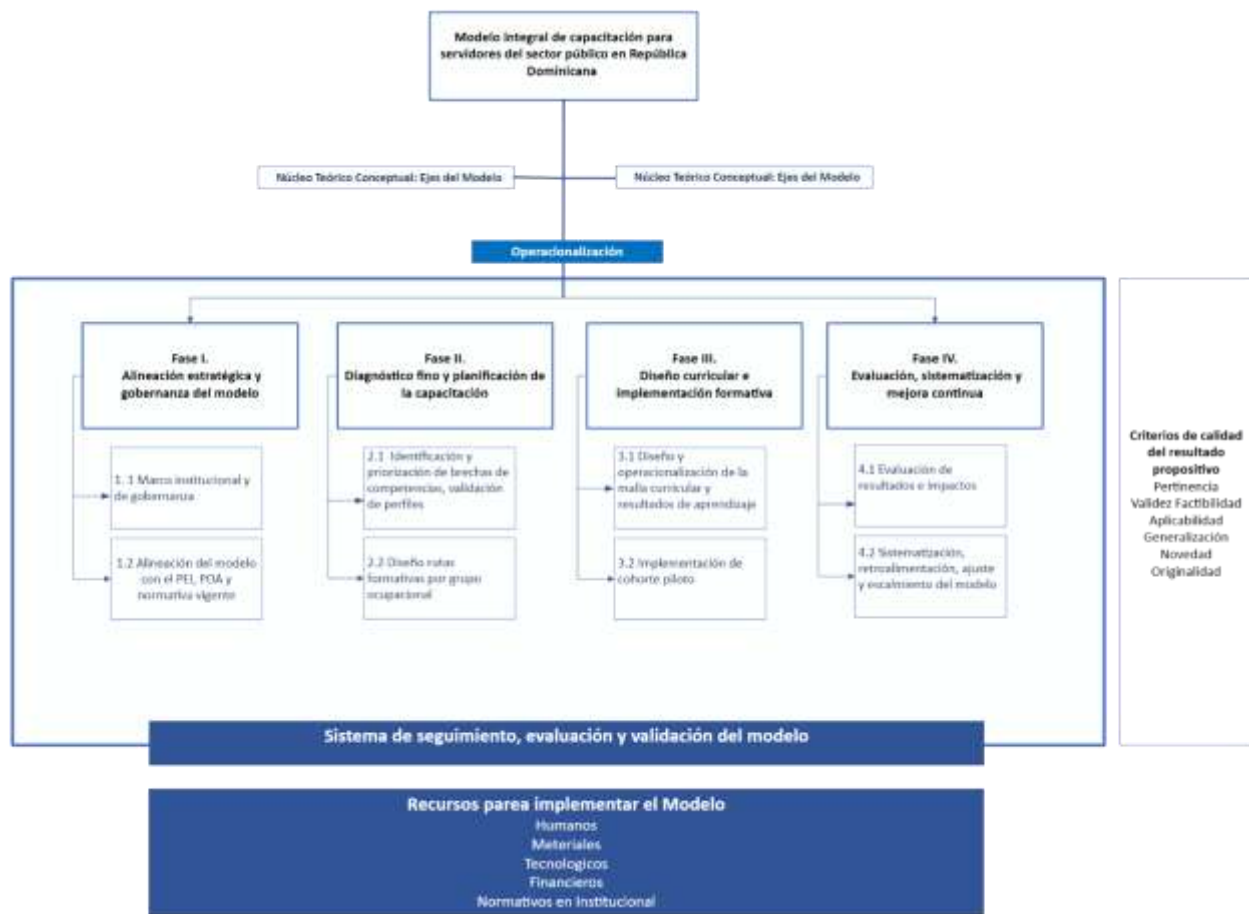
La propuesta de modelo integral de capacitación se organiza en un conjunto de componentes interdependientes que enlazan el diagnóstico de carencias formativas, el diseño curricular orientado a competencias; la ejecución de los procesos formativos y los mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua.

En general, este modelo se presenta como un sistema práctico y conceptual que orienta la transformación propuesta, en tal sentido ofrece una base sólida para sustentar cada decisión del diseño, lo que lo hace bastante pertinente en contextos públicos. Su aplicación se organiza en etapas o fases bien definidas, con componentes y actividades estratégicas que buscan alcanzar resultados claros, medibles y comprobables, efectivamente alineados con los objetivos planteados. Además, incorpora mecanismos permanentes de evaluación y mejora, lo que permite hacer ajustes oportunos y aprovechar totalmente los recursos importantes destinados al desarrollo del personal público, atendiendo diversas necesidades y perfiles, desde diferentes niveles de responsabilidad.

Por lo tanto, la elaboración del modelo responde a los resultados arrojados en el diagnóstico empírico llevado a cabo en la investigación, que sirvieron para identificar brechas importantes en competencias gerenciales, técnicas y organizacionales de los servidores públicos de los grupos ocupacionales III, IV y V.

Figura 47

Esquema General del Modelo Integral de Capacitación.



Nota: Elaboración Propia.

4.3. Apartado teórico-conceptual y referencial del modelo

El modelo Integral de capacitación se sustenta en un marco teórico conceptual que se organiza en seis ejes articuladores, que orientan la definición de objetivos, contenidos y estrategias de implementación como principios estructurantes del modelo. Estos ejes constituyen dimensiones conceptuales interrelacionadas, que permiten entender la capacitación como un proceso estratégico, sistemático orientado a la generación de valor público en beneficio de la ciudadanía.

Si se analiza el modelo desde una perspectiva pragmática aplicada, este integra aportes de la teoría de competencias, de la gobernanza pública, de la gestión estratégica del capital humano y

el aprendizaje organizacional, asegurando la herencia entre el sustento conceptual, las fases operativas y malla curricular.

Primer eje. Marco normativo, función pública y ética. concibe la capacitación como un proceso indivisible del marco constitucional, la regulación de la función pública y la ética. Parte de que reconocimiento de que la profesionalización de los servidores debe sustentarse en el conocimiento normativo y su correcta aplicación. Desde esta perspectiva, la ética se considera como un componente operativo de la toma de decisiones de los directivos, facilitando la transparencia, rendición de cuentas y el conflicto de interés, erigiéndose como un pilar de la legitimidad social.

Segundo eje. Gestión estratégica y orientación a resultados. Se sustenta en los principios de la gestión pública moderna, gestión por resultados y evaluación del desempeño institucional. La capacitación se concibe como una herramienta central de la gestión estratégica pública, integrada con los sistemas de planificación institucional, inversión pública y evaluación del desempeño institucional, promoviendo la alineación de los planes estratégicos, planes operativos y orientando los recursos disponibles para la capacitación a resultados medibles, verificables y cónsonas a las prioridades establecidas.

Tercer eje. Gestión de personas y Liderazgo directivo. Este eje se sustenta en que la profesionalización del sector se fortalece en la medida en que los directivos del sector público adquieren mayores competencias de dirección, gestión y liderazgo del talento humano. La capacitación se interrelaciona con los procesos de elaboración o actualización de perfiles, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera administrativa y mejora del clima organizacional.

Cuarto eje. Gestión financiera, control y interno y responsabilidad fiscal. Este reconoce la importancia de la administración financiera y del control interno como pilares de la buena gestión del erario. La capacitación en este eje busca fortalecer las competencias directivas en la formulación, ejecución y control presupuestario para lograr una gestión responsable y transparentes de los recursos financieros del Estado. Incluye, además, un módulo dedicado a fortalecer las debilidades identificadas por los órganos de control interno y externo en sus distintas actividades, promoviendo la utilización y análisis de hallazgos como insumo para la mejora los

procesos de gestión de recursos públicos, coherentes con los principios de responsabilidad fiscal y rendición de cuentas.

Quinto eje. Gestión del conocimiento, innovación y transformación digital. Concibe la capacitación como un mecanismo de promoción del conocimiento y aprendizaje organizacional. Parte del sustento de que el conocimiento se genera a partir de procesos, experiencias y procedimientos institucionales, que se constituyen en activo estratégicos que deben ser sistematizados como parte de la mejora continua y compartido con otras entidades públicas.

Sexto eje. Comunicación estratégica y articulación interinstitucional. Se sustenta en los enfoques de gobernanza pública, transparencia y gestión colaborativa, sosteniendo que los resultados organizacionales generan mayores resultados en la medida que las organizaciones son capaces de coordinarse, comunicarse de forma estratégica y en trabajar en red.

En su conjunto, estos seis ejes teóricos conceptuales constituyen el marco integrador del modelo integral de capacitación, el cual se operacionaliza a través de fases del modelo y se desagrega en módulos en la malla curricular, permitiendo una organización de los contenidos de forma mas eficiente.

4.4. Plan del modelo integral de capacitación

4.4.1. Objetivo general del modelo

Capacitar por competencias a servidores públicos de los grupos ocupacionales III, IV y V, contribuyendo a su profesionalización y al fortalecimiento de su desempeño institucional, en coherencia con los principios de la gestión pública moderna, la transparencia, la orientación al ciudadano y la mejora continua.

4.4.2. Objetivos específicos del modelo

- a. Traducir las brechas de competencias diagnosticadas en rutas formativas estructuradas, coherentes con los perfiles de puestos y las dimensiones de análisis del estudio.
- b. Estructurar un currículo modular de capacitación, basado en competencias, que articule contenidos transversales y específicos por sector o función.

- c. Definir un esquema formativo metodológicamente fundamentado, que combine metodologías activas y modalidades presenciales, virtuales e híbridas, adaptadas a las condiciones y preferencias de los participantes.
- d. Desarrollar un sistema de seguimiento, evaluación y mejora continua del modelo, apoyado en indicadores de desempeño y en evidencias empíricas generadas por la propia investigación.

4.4.3. Población objetivo y alcance institucional

El modelo está dirigido prioritariamente a servidores públicos de los grupos ocupacionales III, IV y V, que ocupan funciones gerenciales, tales como: directores, encargados y coordinadores de procesos clave en las instituciones públicas. Su alcance institucional contempla la posibilidad de implementación piloto en una o varias entidades seleccionadas, la escalabilidad progresiva hacia otros organismos del sector público y la articulación con las unidades responsables de la formación y planificación.

4.5. Fases del modelo: cuerpo operacional

En el plano operacional, el modelo se estructura en cuatro fases secuenciadas y articuladas, cada una con componentes, actividades y productos esperados.

4.5.1. Fase I. Alineación estratégica y gobernanza del modelo

En esta fase se establecen las condiciones estratégicas e institucionales necesarias para la implementación del modelo: se define el marco de gobernanza, precisando roles y responsabilidades de las instancias clave; se crean mecanismos de coordinación y toma de decisiones; y se asegura la aprobación institucional del modelo, alineándose con el plan estratégico, los planes operativos y las normas vigentes. El producto esperado de esta fase es un marco de gobernanza formalmente establecido, que garantice la viabilidad institucional y la sostenibilidad del modelo, impulsando el aprendizaje organizacional como parte de la cultura en coherencia con el enfoque pedagógico-didáctico que sustenta el modelo.

4.5.2. Fase II. Diagnóstico fino y planificación de la capacitación

Esta fase profundiza en la identificación de brechas y en el ajuste de los perfiles de competencia. Incluye la actualización, validación de perfiles de competencias de puestos clave, aplicación de instrumentos de autoevaluación, evaluación 360° y la priorización de brechas críticas según su relevancia estratégica e impacto institucional. A partir de estas brechas se diseñan rutas formativas diferenciadas por grupo ocupacional y función, se definen carga horaria, secuencialidad, requisitos de ingreso, criterios de aprobación, se elabora la programación anual de cohortes y el calendario de implementación. El producto esperado es un plan de capacitación por competencias, con rutas formativas definidas y un cronograma preliminar.

4.5.3. Fase III. Diseño curricular e implementación formativa

En esta fase se configura el currículo del modelo y se implementan cohortes piloto. Se elabora la malla curricular, integrando módulos en áreas clave; se definen resultados de aprendizaje y criterios de evaluación por módulo; y se diseñan materiales didácticos y recursos de aprendizaje. Asimismo, se seleccionan metodologías activas apropiadas, se define la combinación de modalidades presenciales, virtuales e híbridas y se capacita a facilitadores y mentores. La implementación se inicia mediante cohortes piloto, monitorizando participación, calidad de la facilitación y pertinencia de los contenidos, aplicando evaluaciones de aprendizaje y recopilando retroalimentación cualitativa y cuantitativa. El producto esperado es la implementación piloto del currículo del modelo, con evidencias preliminares de pertinencia, aceptación y resultados de aprendizaje.

4.5.3.1 Malla curricular resumida

En coherencia con los ejes conceptuales del modelo, brechas de competencias identificadas en el diagnóstico, debilidades recurrentes señaladas por los órganos de control interno y externo, se estructura una malla curricular modular que articula la formación de los servidores públicos de los grupos ocupacionales III, IV y V. Esta malla se organiza en ejes formativos y módulos que combinan contenidos transversales y especializados, orientados a fortalecer la profesionalización directiva, gestión por resultados, control interno, responsabilidad fiscal, innovación y la

articulación interinstitucional. En la siguiente tabla se presenta la versión resumida de dicha malla; la malla detallada se incluye en el Anexo Nro 3.

Tabla 49*Matriz Resumida Malla Curricular*

Eje formativo	Módulo	Propósito formativo central
Eje 1. Marco normativo, función pública y ética	M1. Sistema de función pública y carrera administrativa en RD	Brindar a los directivos una comprensión integrada del marco constitucional y legal de la función pública, la carrera administrativa y el rol de los órganos rectores en la gestión del empleo público.
	M2. Ética pública, integridad y conflicto de intereses	Fortalecer la cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas, analizando dilemas éticos y situaciones de conflicto de intereses en la función directiva.
	M3. Derechos fundamentales, igualdad y enfoque de género en la gestión pública	Incorporar el enfoque de derechos, igualdad y no discriminación en la toma de decisiones y en la gestión institucional cotidiana.
Eje 2. Gestión estratégica y resultados	M4. Planificación estratégica y gestión por resultados	Desarrollar capacidades para alinear PEI, POA y recursos a objetivos y resultados institucionales medibles.
	M5. Formulación, monitoreo y evaluación de políticas y programas públicos	Fortalecer la formulación, el monitoreo y la evaluación de políticas y programas, a partir de indicadores e información relevante.
	M6. Gestión de riesgos, control de gestión e indicadores clave	Potenciar la identificación y gestión de riesgos, así como el uso de indicadores para el seguimiento y la toma de decisiones.
Eje 3. Gestión de personas y liderazgo directivo	M7. Gestión estratégica del talento humano en el sector público	Articular la gestión del talento humano (perfiles, desempeño, capacitación y carrera) con los objetivos institucionales.
	M8. Evaluación del desempeño, retroalimentación y clima laboral	Mejorar las prácticas de evaluación del desempeño, retroalimentación y gestión del clima organizacional.
	M9. Liderazgo Público e inteligencia emocional	Desarrollar estilos de liderazgo público basados en la inteligencia emocional, la gestión de conflictos y la conducción de equipos.
Eje 4. Gestión financiera, control interno y responsabilidad fiscal	M10. Administración financiera del Estado: visión general	Proporcionar una visión global del sistema de administración financiera del Estado y del rol directivo en su funcionamiento.

	M11. Presupuesto público: formulación, ejecución y control	Fortalecer competencias para la gestión del ciclo presupuestario, desde la formulación hasta el control del gasto.
	M12. Ética, transparencia y control en la gestión del gasto público	Integrar principios éticos, normativos y de trazabilidad en la toma de decisiones sobre uso de recursos públicos.
	M20. Gestión de hallazgos de control interno y externo para la mejora institucional	Analizar los informes de la Contraloría General y de la Cámara de Cuentas, traduciendo los hallazgos en planes de acción y contenidos formativos para fortalecer el control interno y la mejora continua.
Eje 5. Gestión del conocimiento, innovación y TIC	M13. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional	Impulsar la creación, sistematización y uso del conocimiento institucional mediante buenas prácticas y comunidades de aprendizaje.
	M14. Gobierno digital y uso estratégico de TIC en la gestión pública	Favorecer la adopción de herramientas digitales en procesos y servicios para mejorar la eficiencia y calidad de la atención a la ciudadanía.
	M15. Análisis de datos para la gestión pública con Power BI	Promover el uso de datos y tableros de control (Power BI) para apoyar la toma de decisiones y el seguimiento de la gestión.
	M16. Introducción a la inteligencia artificial aplicada a la gestión pública	Sensibilizar sobre posibilidades, riesgos y límites de la IA en la gestión pública, para apoyar decisiones informadas y responsables.
Eje 6. Comunicación estratégica y articulación interinstitucional	M17. Comunicación estratégica y vocería institucional	Fortalecer capacidades de vocería, comunicación estratégica y relación con medios y actores clave.
	M18. Negociación, gestión de conflictos y construcción de alianzas	Desarrollar habilidades para negociar, gestionar conflictos y construir alianzas intra e interinstitucionales.
	M19. Coordinación interinstitucional y trabajo en red	Mejorar la coordinación interinstitucional y el trabajo en red para la implementación coherente de políticas y programas públicos.

Nota: Elaboración Propia.

4.5.4. Fase IV. Evaluación, sistematización y mejora continua

Esta etapa concreta establece el procedimiento que debe seguirse para el desarrollo, la sistematización y la evaluación continua del modelo integral de capacitación cuando este se aplica en las instituciones del sector público. Pretende reunir las evidencias empíricas que permitan valorar el modelo de capacitación en cuanto al desarrollo de competencias y la mejora del desempeño de los servidores públicos.

En esta etapa se propone evaluar los resultados alcanzados en materia de aprendizaje por los participantes y cómo se traduce esto en el desempeño en las actividades aplicadas en el entorno laboral y, al mismo tiempo, también se propone evaluar la transferencia de los conocimientos y competencias adquiridas en el puesto de trabajo en función del seguimiento de proyectos y de las iniciativas de mejora institucional y de las evidencias de aplicación práctica.

En este sentido, el proceso de evaluación contiene igualmente el trabajo con los indicadores institucionales que se relacionan con el desempeño institucional, como el trabajo con las percepciones de los participantes y de los responsables institucionales que resultan del trabajo con los instrumentos de seguimiento y de evaluación posteriores a las formaciones.

Una vez obtenido el material de información, se procede a su sistematización para la reconstrucción de las lecciones aprendidas, de las buenas prácticas o de las dificultades experimentadas en la implementación del modelo. A partir de este proceso se podrían realizar adaptaciones de los módulos de formación, de la forma de instruir e incluso de las formas de evaluar a fin de ir consolidando progresivamente el modelo y de poder ir avanzando en el propio escalado institucional del mismo en el interior del sector público dominicano.

En consecuencia, la investigación se limita al diseño fundamentado del modelo integral de capacitación, dejando establecidas las bases metodológicas y los criterios de evaluación que permitir valorar su impacto en futuras fases de implementación.

4.6. Contribución del modelo y beneficios esperados

4.6.1. Análisis prospectivo de los posibles efectos del modelo integral de capacitación

A partir de los resultados recopilados durante la aplicación de la técnica del diagnóstico de brechas de competencias, así como de la justificación teórica que se desarrolla durante la investigación, se elabora un análisis prospectivo al que se le asocia, en este caso, el modelo integral de capacitación, con objeto de valorar qué efectos podría producir el modelo en la profesionalización y en el desempeño de los activos del sector público dominicano.

Este ejercicio de simulación se basa en la relación teórica que existe entre la capacitación basada en competencias, el desarrollo del capital humano y la mejora del desempeño institucional, holgadamente documentada en la literatura sobre gestión pública y desarrollo organizacional.

Los resultados del diagnóstico mostraron que había brechas en competencias de liderazgo, planificación estratégica, gestión del cambio, ética pública, toma de decisiones informadas. Así el modelo propuesto ordena rutas de capacitación para fortalecer las competencias a partir de metodologías activas, aprendizaje aplicado y mecanismos de evaluación de rendimiento.

Bajo estas condiciones se puede suponer que la aplicación del modelo, considerando la sistematización, ayudaría a:

- Fortalecer competencias gerenciales y técnicas de los servidores públicos;
- Mejorar procesos de planificación y toma de decisiones en las instituciones públicas;
- Promover una cultura organizacional orientada a la transparencia, la innovación y la mejora continua;
- Elevar niveles de profesionalización del servicio público.

Desde una lógica organizacional, estos cambios podrían tener una traducción en la medida en que viabilizan mejoras en la calidad de la gestión pública y una mejora probablemente con una mayor eficacia en la prestación de servicios y con una mayor orientación al ciudadano. Sin embargo, el proceso de validación empírica de estos efectos necesita examinar los procesos posteriores de aplicación y evaluación del modelo en contextos institucionales concretos.

Tabla 50

Simulación prospectiva de los efectos del modelo integral de capacitación

Brecha de competencias identificada en el diagnóstico	Componente del modelo que la aborda	Estrategia formativa propuesta	Efectos esperados en la profesionalización	Efectos esperados en el desempeño institucional
Limitaciones en liderazgo y gestión de equipos	Módulo de liderazgo público y gestión estratégica	Talleres de liderazgo, aprendizaje basado en casos y simulaciones de gestión	Desarrollo de habilidades de dirección, coordinación y toma de decisiones	Mejora en la conducción de equipos de trabajo y mayor eficacia en la gestión institucional
Débil planificación estratégica y gestión por resultados	Módulo de planificación y gestión pública orientada a resultados	Capacitación en planificación estratégica, indicadores de gestión y monitoreo de políticas públicas	Fortalecimiento de competencias analíticas y de planificación	Mejora en la formulación, seguimiento y evaluación de programas institucionales
Limitaciones en gestión del cambio organizacional	Módulo de innovación y gestión del cambio en el sector público	Aprendizaje colaborativo, estudios de caso y proyectos aplicados	Desarrollo de capacidades para gestionar procesos de transformación institucional	Mayor capacidad institucional para implementar reformas administrativas
Insuficiente conocimiento en ética pública y transparencia	Módulo de ética pública y buen gobierno	Seminarios, análisis de dilemas éticos y revisión de marcos normativos	Fortalecimiento de la cultura de integridad y responsabilidad pública	Mejora en prácticas de transparencia y rendición de cuentas
Uso limitado de información para la toma de decisiones	Módulo de análisis de datos y toma de decisiones basada en evidencia	Capacitación en análisis de información, uso de indicadores y herramientas digitales	Desarrollo de competencias analíticas y de gestión de información	Mejora en la calidad de las decisiones administrativas y de políticas públicas

Nota: Elaboración Propia.

La simulación prospectiva que se presenta da lugar a una lógica de relación entre las brechas de las competencias derivadas del diagnóstico y los componentes formativos del modelo integral de capacitación que se sugiere. En este sentido, este análisis permite inferir que la aplicación

sistemática del modelo serviría para que se fortalezcan aquellas capacidades que poseen los servidores públicos y para que mejore el desempeño institucional en el sector público dominicano. Sin embargo, la verificación empírica de tales efectos se requeriría necesarios procesos sucesivos de implementación, seguimiento y evaluación del modelo en contextos institucionales particulares.

4.6.2. Beneficios institucionales esperados de la implementación del modelo

El modelo integral de capacitación creado en esta investigación es el resultado principal del estudio y surge como una respuesta concreta a las limitaciones en la formación profesional del sector público en la República Dominicana, es por ello que su aplicación no solo representa un avance, sino que también aporta valor en cuatro áreas fundamentales, fortaleciendo de manera bastante clara el enfoque propuesto.

Este modelo representa un aporte nuevo al estudio de la gestión pública, especialmente en contextos de desarrollo, principalmente por su enfoque integrador. A diferencia de los programas de capacitación tradicionales, combina un análisis práctico y basado en datos con los principios de la Nueva Gestión Pública y la Gestión del Conocimiento, de tal forma que ofrece una propuesta de formación orientada a las competencias. Esta propuesta puede servir de base para nuevas investigaciones sobre el desarrollo profesional de los servidores públicos, lo cual resulta vital para el fortalecimiento del conocimiento en esta área. Además, plantea una metodología que puede aplicarse para diseñar políticas de formación más efectivas, basadas en resultados concretos y alineadas con las buenas prácticas internacionales, es fundamental para elevar la calidad académica del sector.

Dentro del ámbito estatal, el modelo ofrece a las instituciones una guía práctica para mejorar la capacitación del personal, efectivamente orientada a la mejora continua. No se trata solo de cumplir con horas de formación, sino de alinear los programas de aprendizaje con los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y las normas de la Carrera Administrativa, tomando en cuenta esto como un criterio clave de gestión. Esto permite usar mejor los recursos disponibles, reducir decisiones arbitrarias en la selección de participantes y fortalecer la experiencia colectiva de las entidades mediante procesos formales de aprendizaje y evaluación del desempeño, en diferentes niveles organizacionales.

Desde la mirada del trabajador público, el modelo ofrece rutas claras y accesibles para avanzar en su carrera, es a través de un enfoque sistemático y estructurado. Al enfocarse en competencias técnicas, de liderazgo y ética, promueve la confianza, el compromiso y la preparación frente a los cambios sociales y tecnológicos, considerados importantes para el desempeño institucional. Esto mejora su motivación y sentido de pertenencia, conectando su crecimiento personal con los resultados de la institución y fomentando una cultura basada en el mérito y el esfuerzo, totalmente alineada con los principios de la carrera administrativa.

Finalmente, el mayor impacto de este modelo llega a la sociedad, en tal sentido que contar con los servidores públicos más preparados se traduce en diferentes servicios de mejor calidad y en una administración que sea más eficiente. Su aplicación continua puede crear también una gestión que sea más transparente y totalmente responsable, garantizando el buen uso de los recursos públicos y atendiendo diversas demandas sociales. Es por lo anterior que, se busca consolidar una gestión pública que sea más humana y orientada a las necesidades reales de la población, fortaleciendo, de esta manera, la confianza de la ciudadanía en las instituciones del Estado.

CONCLUSIONES

Conclusión 1. Fundamentación teórico-referencial de la investigación

El estudio desarrollado permitió responder de forma coherente al problema científico y a las preguntas de investigación planteadas, al articular un diagnóstico riguroso de las brechas de competencias con el diseño de un modelo integral de capacitación orientado a la profesionalización de los servidores públicos de los grupos ocupacionales III, IV y V en la República Dominicana.

La combinación del enfoque mixto, la triangulación de fuentes y un sustento teórico robusto generaron nuevos conocimientos sobre la relación capacitación, profesionalización y desempeño en la administración pública dominicana, aportando un cierre válido y metodológicamente sólido a la investigación, lo que permitió formular el modelo integral de capacitación por competencias orientado a fortalecer la profesionalización y el desempeño de los servidores públicos de los grupos ocupacionales III, IV y V del sector público dominicano

Por otro lado, en el plano teórico, la tesis también contribuye a la resignificación de la capacitación en la administración pública dominicana, al comprender la capacitación como un proceso estratégico de desarrollo del capital humano y de fortalecimiento del desempeño institucional en el sector público, y al lograr integrar los marcos de función pública, capital humano, gestión del conocimiento y pedagogías activas en un modelo integral de desarrollo de competencias directivas.

Esta articulación también ha permitido ampliar la base empírica de los enfoques revisados y adaptar las categorías analíticas al contexto específico de la función pública dominicana.

Conclusión 2. Diagnóstico del estado del problema

El diagnóstico aplicado tanto cuantitativo como cualitativo confirmó de forma clara la hipótesis de partida, al evidenciar las diferentes brechas relevantes en las competencias gerenciales y técnicas de los servidores públicos analizados. A pesar de que existe un perfil académico medio-alto y de una alta exposición previa a los procesos de capacitación, persisten varios déficits en

gestión pública, liderazgo, uso de tecnologías, conocimiento del marco legal y dominio de herramientas de gestión para la toma de las decisiones.

En tal sentido, esta coexistencia entre una alta satisfacción declarada con las capacitaciones recibidas y también la permanencia de brechas críticas revela que el problema no se vincula únicamente al volumen de las actividades formativas, sino también a la alineación de la oferta con las funciones directivas, a la pertinencia de todos los contenidos y a su articulación con los resultados institucionales que son esperados.

Por otro lado, la investigación permitió también identificar con precisión los ámbitos de una mayor vulnerabilidad competencial de los directivos, tanto en el plano técnico (gestión financiera pública, de planificación, de control interno y análisis de datos) como también en el plano comportamental (liderazgo, gestión de equipos, de inteligencia emocional, ética e integridad).

El análisis derivado de la encuesta y de las entrevistas facilita la delimitación de los perfiles diferenciados por nivel jerárquico y de área de desempeño, además de los patrones comunes de la necesidad formativa, lo que constituye un insumo clave para la toma de decisiones correctas en materia de política de capacitación. Estos hallazgos también aportan evidencia empírica que está actualizada sobre el estado de la profesionalización en la administración pública dominicana y que confirman la pertinencia de poder abordar la capacitación desde un enfoque directo de gestión por competencias.

Conclusión 3. Resultados derivados del diseño concurrente

La investigación mostró la pertinencia del enfoque mixto y de la triangulación de fuentes metodológicas para el diagnóstico de las brechas de competencias y la comprensión del fenómeno de la profesionalización en toda su complejidad, la construcción de perfiles por niveles jerárquicos y la justificación de propuestas transformacionales con fines de mejora del desempeño institucional.

Como toda investigación aplicada, el estudio presenta limitaciones que es necesario explicitar para interpretar adecuadamente sus alcances. La información sobre los programas y acciones de capacitación se encontró dispersa en distintas fuentes institucionales, lo que dificultó la

construcción de un inventario sistemático y homogéneo de la oferta formativa, lo que obligó a realizar procesos adicionales de depuración y triangulación documental.

Igualmente, un cambio en lo político del período de estudio determinó la nueva definición del público objetivo de la investigación, ampliando el mismo hacia otros grupos ocupacionales cuando, en principio, la investigación estaba dirigida casi exclusivamente hacia el grupo ocupacional V y el público objetivo de niveles altos de funcionarios. Esta ampliación del público objetivo ayudó a enriquecer la interpretación del fenómeno de estudio al incorporar un mayor número de perfiles de directores, pero también trajo consigo una mayor desigualdad en las condiciones laborales, trayectorias laborales y necesidades formativas, por lo que se debe ser prudente a la hora de generalizar los resultados a toda la administración pública.

Conclusión 4. Diseño del modelo integral de capacitación

A partir de la triangulación entre lo que es el problema científico, los resultados del diagnóstico y también los fundamentos teóricos, se diseñó un modelo integral de capacitación concebido también como un sistema teórico-operativo que trasciende la lógica de los cursos aislados y propone entonces una arquitectura articulada de desarrollo de competencias. El diseño del modelo se fundamenta en las brechas de competencias identificadas en el diagnóstico y en los enfoques teóricos analizados en la investigación, lo que asegura su coherencia conceptual y metodológica.

El modelo también integra un aparato conceptual que está basado en la nueva gestión pública, la teoría del capital humano, la gestión del conocimiento y los enfoques pedagógicos activos por competencias, junto con todo un cuerpo operacional organizado en diferentes fases, en componentes, las actividades y en productos esperados, que define objetivos, responsabilidades, los recursos, mecanismos de seguimiento y de evaluación.

La malla curricular también se estructura en ejes formativos y de módulos que vinculan de manera directa todas las brechas detectadas con los contenidos y resultados de aprendizaje, de modo que el modelo ofrece también una respuesta estructurada a las debilidades identificadas y se establecen las condiciones favorables para mejorar de forma significativa las competencias de los servidores públicos.

Aunque la investigación no desarrolla una implementación plena y total del modelo, en correspondencia con el alcance de la investigación, centrado en el diseño del modelo y no en su aplicación empírica, sí define una ruta directa de pilotaje, de evaluación y de mejora continua que permite analizar directamente su viabilidad técnica e institucional y simular fielmente sus posibles efectos sobre la profesionalización y el correcto desempeño. Las fases de alineación estratégica, el diagnóstico fino, el diseño curricular e implementación piloto, seguidas adecuadamente de una fase de evaluación y ajuste, proporcionan también una estructura totalmente realista para la introducción gradual del modelo en el sector público dominicano.

En términos directos de resultados esperados, se proyectan entonces las mejoras en la coherencia entre lo que es la capacitación, la evaluación del desempeño y la planificación institucional; la pertinencia y calidad de la oferta formativa para los directivos, la profesionalización, el liderazgo y la capacidad total de gestión de los servidores públicos; así como también en la calidad de los servicios y la confianza ciudadana.

Desde una perspectiva práctica, el modelo integral de capacitación se configura también como una herramienta de gestión que se orienta al diseño, la ejecución y evaluación de la formación, supera entonces la lógica fragmentada de las acciones aisladas y contribuye de forma clara y eficiente a vincular la capacitación con los resultados institucionales, el control interno y la rendición de cuentas.

En el plano social, también la profesionalización de los servidores públicos que se proyecta con la implementación del modelo se asocia directamente a las diferentes mejoras en la calidad de los servicios, la transparencia, el uso eficiente de los recursos, y una gestión mucho más cercana y orientada al ciudadano, en total coherencia con las demandas de un Estado social y democrático de derecho.

Como conclusión final, la investigación ha permitido dar respuesta al problema de conocimiento planteado al inicio de la misma, puesto que ha revelado las brechas de competencias que afectan a los servidores públicos de las instituciones estudiadas, al presentar un modelo integral de capacitación teórica y empíricamente fundamentado, que tiene el potencial de contribuir al perfeccionamiento del desempeño institucional y la calidad de la gestión pública de la República Dominicana.

De este modo, la investigación aporta evidencia empírica y una propuesta metodológica para fortalecer la profesionalización y la calidad del desempeño de los servidores públicos en la administración pública del país, sentando las bases para futuras líneas de investigación y para la implementación, seguimiento y evaluación del modelo propuesto.

RECOMENDACIONES

Junto con lo anteriormente expuesto, y atendiendo a la significancia de la presente investigación, se proponen las siguientes recomendaciones, asegurando que sean consistentes con el enfoque aplicado en la tesis y también con el objetivo efectivamente observado en el estudio (delimitado en el diagnóstico de brechas de competencias y en la propuesta de un modelo de capacitación integral sin la conceptualización de su desarrollo empírico). Se presentan así tres categorías de recomendaciones: metodológicas, académicas y prácticas con la intención de fortalecer la continuidad investigativa, promocionar el uso académico de los resultados y contribuir a la futura desarrollo y validación del modelo propuesto.

Recomendaciones metodológicas

Profundizar en diseños evaluativos de impacto: en futuras investigaciones se recomienda complementar el enfoque mixto utilizado con diseños cuasi-experimentales o de series temporales que permitan medir, con mayor precisión, el impacto del modelo en variables como desempeño, profesionalización, clima organizacional y calidad del servicio, antes y después de su implementación. Ello contribuiría de forma clara a lograr estimar de forma más robusta el retorno institucional y social de la inversión en la capacitación.

Ampliar la cobertura poblacional y sectorial del estudio: resulta pertinente replicar y lograr ampliar el estudio a otros grupos ocupacionales y a otros sectores específicos (la salud, la educación, hacienda, los gobiernos locales), de modo que se puedan contrastar, de tal manera, las brechas de las competencias identificadas y ajustar las rutas formativas adecuadas del modelo de acuerdo con las particularidades sectoriales.

Profundizar en la triangulación de métodos y de fuentes: para futuras fases de investigación vinculadas directamente al modelo, se sugiere integrar, además de las encuestas y entrevistas, otras técnicas como son los grupos focales, la observación de los procesos críticos de gestión y el análisis de indicadores de desempeño institucional, con el fin principal de enriquecer la comprensión de las necesidades formativas y de la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo.

Refinar y validar los instrumentos de medición de competencias: se recomienda someter los instrumentos utilizados a los procesos adicionales de validación estadística (como análisis factorial, pruebas de fiabilidad incremental y ampliación del juicio de expertos), así como desarrollar escalas específicas para medir las competencias directivas, transferencia del aprendizaje y cambios percibidos en la calidad de la gestión pública vinculados de forma clara al modelo propuesto.

Recomendaciones académicas

Incorporar el modelo en la oferta formativa de posgrado y educación continua: se sugiere que universidades, escuelas de administración pública y centros de formación del Estado consideren el modelo integral de capacitación como referencia para el diseño de programas de maestría, diplomados, cursos de alta gestión pública y especialidades técnicas orientados al desarrollo de competencias directivas.

Promover líneas de investigación sobre profesionalización y gestión del talento público: la tesis abre una línea de análisis que puede ser desarrollada mediante seminarios, proyectos de investigación aplicada y trabajos de postgrado centrados en temas como evaluación del desempeño, capacitación basada en competencias, gestión del conocimiento en el sector público e impacto de la formación en la confianza ciudadana.

Fomentar redes académicas y de práctica en torno al modelo: se recomienda promover espacios de diálogo entre académicos, gestores de talento humano y responsables de capacitación en las instituciones públicas, para compartir experiencias, buenas prácticas y resultados derivados del estudio, de manera que se favorezca la discusión académica y la eventual validación empírica del modelo propuesto.

Recomendaciones prácticas

Para los órganos rectores de la función pública y la capacitación (MAP, INAP, CAPGEFI).

- Considerar el modelo integral de capacitación propuesto como referencia conceptual y metodológica para el fortalecimiento de políticas de formación de

directivos públicos, articulándolo progresivamente con la carrera administrativa, la evaluación del desempeño y la planificación estratégica institucional.

- Diseñar experiencias piloto del modelo en instituciones seleccionadas, con el propósito de evaluar su viabilidad técnica, organizacional y pedagógica, previo a su posible escalamiento a nivel del sector público.
- Analizar la incorporación gradual de la malla curricular propuesta y sus módulos como rutas de desarrollo competencial para directivos públicos.

Para las instituciones públicas usuarias del modelo.

- Fortalecer la alineación entre los planes institucionales de capacitación, la planificación estratégica y los resultados de las evaluaciones de desempeño, evitando acciones aisladas y favoreciendo una lógica sistemática de desarrollo competencial.
- Integrar los resultados de evaluaciones de auditorías internas y externas, evaluaciones institucionales y diagnósticos organizacionales como insumos para identificar necesidades formativas y orientar las acciones de capacitación.
- Fortalecer las capacidades técnicas de las unidades de recursos humanos y capacitación para que puedan desempeñar un rol activo en la planificación, monitoreo y evaluación de los procesos formativos.

Para los órganos de control interno y externo.

- Aprovechar los hallazgos de auditorías, informes de control interno y evaluaciones externas como insumos para orientar la agenda formativa en materias vinculadas con control interno, responsabilidad fiscal, transparencia y mejora institucional.

Para los propios servidores públicos (directivos y mandos medios).

- Participar activamente en procesos de diagnóstico, diseño y evaluación de las actividades formativas contribuyendo con información relevante sobre las necesidades específicas de capacitación dentro de las unidades de gestión de la administración pública.

- Promover la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos mediante la documentación de experiencias, proyectos de mejora y buenas prácticas que puedan alimentar procesos de gestión del conocimiento institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, S. (2004). *Capacitación & desarrollo del personal*. México: Limusa

Aliushyna, N., Boiko, O., Hzybovska, T., & Rak, Y. (2023). Professionalisation of public servants in the context of implementing public administration reforms. *Public Policy and Administration*, 21(5). <https://doi.org/10.13165/Vpa-22-21-5-08>

Alonso, F., López-Sánchez, J. A., & González, R. (2022). La capacitación del personal público: Análisis de su impacto sobre la eficacia institucional en América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 15(2), 85–102. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487872e.2022.15.2.678>

Álvarez, R., & Duarte, C. (2020). Carrera administrativa y rendimiento institucional: evidencia de procesos meritocráticos en Perú. *Revista Peruana de Administración Pública*, 14(2), 107–128. <https://doi.org/10.24202/revap.v14i2.472>

Amador Castillo, F. (2006). La profesionalización de la función pública local en América Latina: Evolución, modelos & propuestas. *Revista de Estudios de la Administración Pública*.

Arellano, D. (2002). Nueva Gerencia Pública & su impacto en la profesionalización del servicio civil. *Revista de Administración Pública*.

Banco Central de la República Dominicana. (2024). *Perspectivas de crecimiento & estabilidad en la República Dominicana*. <https://www.bancentral.gov.do>

Banco Interamericano de Desarrollo (Bid) & Foro Nacional de Profesionalización. (2021). *Profesionalización de la función pública en México: Diagnóstico & oportunidades*.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Panorama de la gestión pública en América Latina*. <https://publications.iadb.org>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Capacidades institucionales en América Latina: Diagnóstico y propuestas. <https://publications.iadb.org>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Panorama de la profesionalización del servicio civil en América Latina: Avances y desafíos post-pandemia. <https://publications.iadb.org/es/panorama-del-servicio-civil-en-america-latina>

Bas, J., Romero, E., & Pérez, M. (2024). Evaluación de la efectividad de programas de capacitación con métodos multicriterio: Un estudio en América Latina. *Revista Latinoamericana de Políticas Públicas*, 9(1), 77–96. <https://doi.org/10.52987/rlpp.2024.9.1.188>

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press.

Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active learning: Creating excitement in the classroom*. Ashe-Eric Higher Education Report No. 1.

Boud, D., & Feletti, G. (Eds.). (1997). *The challenge of problem-based learning*. Kogan Page.

Brookfield, S. D., & Preskill, S. (2005). *Discussion as a way of teaching: Tools and techniques for democratic classrooms* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Caballero, J., & Naranjo, A. (2024). Diagnóstico institucional del servicio civil en Honduras: Hacia una gestión basada en el mérito. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/diagnostico-institucional-del-servicio-civil-en-honduras>

Cabezas, I. (2013). *El enfoque de educación por competencias en la capacitación de servidores públicos*. Ecuador: Creative Commons.

CAF. (2019). *El reto de mejorar la capacitación de funcionarios públicos en América Latina*.

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. (2023). *Gobernabilidad y capital humano en América Latina*. <https://www.caf.com>

Camjol, L. (2023). La importancia de la profesionalización en la función pública costarricense. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 25(2), 45–60. <https://rcap.uned.ac.cr/index.php/rcap/article/view/475>

Castillo, L., & Menéndez, J. (2021). Retos & oportunidades de la profesionalización en la administración pública en América Latina. *Revista de Administración Pública*, 45(3), 35-48.

Castro, L., & Hernández, R. (2022). Modelos integrales de formación continua en el sector público: diseño y evaluación. *Revista Internacional de Formación*, 28(1), 17–39. <https://doi.org/10.32091/rif.v28i1.1305>

Centro de Capacitación en Política & Gestión Fiscal (Capegefi). (2024). Informe de capacitación fiscal & financiera.

CEPAL. (2021). Institucionalidad y gobernanza para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>

Chaparro, M. C., & Duque, A. L. (2019). Formación y desarrollo de competencias en la administración pública latinoamericana. Universidad Nacional de Colombia.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2022). Programa de formación para directivos escolares: Líderes transformadores 2022–2026. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/mejoredu/documentos/programa-directivos-lideres-transformadores>

Congreso Nacional. (2008). Ley Orgánica de la Administración Pública No. 41-08. *Gaceta Oficial de la República Dominicana*.

Congreso Nacional. (2015). Constitución de la República Dominicana. <https://www.constitucional.do>

Constitución de la República Dominicana. *Gaceta Oficial* ().

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de investigaciones mixtas* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Dankhe, G. L. (1986). *El proceso de la investigación social*. México: Trillas.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Decreto No. 23-16, Gaceta Oficial (2016).
- de la Fuente, Á. (2020). *Capital humano y crecimiento: teoría, datos y evidencia empírica*. FEDEA. Documento de trabajo 2020/02.
<https://www.fedea.net/documentos/2020/DT2020-02.pdf>
- Dessler, G. & Valera, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson Educación.
- Domínguez-Domínguez, A., Mendoza-Vega, A., & Pérez-Landa, R. (2023). Evaluación de las competencias directivas en la implementación de sistemas de seguridad institucional. *Revista de Gestión y Políticas Públicas*, 32(1), 121–140.
<https://doi.org/10.22201/ijj.24487872e.2023.32.1.1778>
- Fernández, A., & Martínez, P. (2020). La formación en el servicio público: Impacto en competencias técnicas y éticas. *Revista Mexicana de Políticas Públicas*, 22(4), 589–610.
<https://doi.org/10.22201/ijj.24487872e.2020.22.4.1750>
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving Integration in Mixed Methods Designs—Principles and Practices. *Health Services Research*, 48(6pt2), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Herder and Herder.
- Fócil Ortega, R. (2021). Estudio comparativo sobre la profesionalización de servidores públicos en América Latina. *Revista de Gestión Pública*.

- García-Peñalvo, F. J., & Conde, M. Á. (2021). Digital skills gap in higher education: needs for training on e-learning tools for university teachers. *Education and Information Technologies*, 26(1), 641–659. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10305-4>
- Gobierno del Estado de México. (2023). Informe anual del Programa de Profesionalización del Servicio Público 2022–2023. Secretaría de Finanzas. <https://finanzas.edomex.gob.mx/profesionalizacion>
- Gómez, J., & Pérez, L. (2021). Productividad en el trabajo público: indicadores y medición. *Revista de Administración y Control Público*, 5(1), 45–68. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487872e.2021.5.1.143>
- Gómez, L. F., & Ramírez, J. M. (2021). Capacitación y desempeño en el sector público: Perspectivas latinoamericanas. *Revista de Administración Pública*, 53(2), 145–168.
- Gredler, M. E. (1994). *Designing and evaluating games and simulations: A process approach*. Kogan Page.
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Instituto de Altos Estudios Nacionales & Escuela de Gobierno y Administración Pública. (2022). *Plan Nacional de Formación y Capacitación del Sector Público 2022–2025*. Gobierno de Ecuador. <https://iaen.edu.ec/formacion-publica/>
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Association Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Ley No. 247-12, Orgánica de la Administración Pública. Santo Domingo, Distrito, República Dominicana.

Ley No. 41-08, de Función Pública & crea el Ministerio de Administración Pública. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.

Ley No. 41-08, de Función Pública & crea el Ministerio de Administración Pública. Gaceta Oficial (2008).

Longo, F. (2008). La Carta Interamericana de la Función Pública & la profesionalización del servicio civil. *Revista Internacional de Políticas Públicas*.

Longo, F. (2020). La profesionalización de los directivos públicos en Iberoamérica: Hacia un modelo basado en competencias. Instituto Universitario Ortega y Gasset.

López, R., & García, M. (2022). Nuevas tendencias en la profesionalización de los servidores públicos: Hacia un enfoque basado en competencias. *Journal of Public Service Administration*, 20(1), 102-120.

MAP. (2022). Memoria institucional 2021–2022. Ministerio de Administración Pública. <https://map.gob.do>

Martínez, P., & Gómez, L. (2019). Habilidades blandas y desempeño en el servicio público: Un análisis desde el enfoque de competencias emocionales. *Gestión y Política Pública*, 28(3), 631–658. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487872e.2019.28.3.1123>

Martínez Puón, R. (2013). La profesionalización de la función pública: Ideas para Latinoamérica. Universidad de los Andes.

Ministerio de Administración Pública. (2022). Evaluación del desempeño y formación de directivos públicos. Informe anual.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación

Montero, T. (2024). Gestión pública y desarrollo profesional: Nuevos enfoques para la capacitación directiva. Instituto Iberoamericano de Administración Pública.

- Mosher, F. C. (1968). *Democracy and the public service*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (2020). *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/17adbbe0-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Measuring human capital: Human Capital Project*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications/measuring-human-capital-9789264312833-en.htm>
- Osborne, D. (2010). *The reinvention revolution: A new paradigm for government*. Governance Institute.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pérez-Ramos, M., & Vega, C. (2022). Competencias directivas y liderazgo transformacional en la función pública. *Revista Iberoamericana de Estudios en Administración Pública*, 31(1), 24–40. <https://doi.org/10.5585/rideap.v31i1.2536>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: A Quest for Control*. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- PUCMM. (2022). *Maestría en Alta Gestión Pública: Programa de formación para directivos del sector público*.
- Raelin, J. A. (2000). *Work-based learning: The new frontier of management development*. Prentice Hall.

- Rodríguez, S., & Morales, J. (2023). Evaluación del desempeño directivo en instituciones estatales: una perspectiva basada en resultados. *Revista de Evaluación y Gestión Pública*, 10(1), 33–52. <https://doi.org/10.7162/regep.v10i1.1023>
- Salmon, K. (2002). *La diplomacia del siglo XXI: Actores y estrategias*. Fondo de Cultura Económica.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Sánchez, M. J., & Ruiz, J. (2021). Competencias profesionales y formación continua en la administración pública: Un estudio en España. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 54–72. <https://doi.org/10.32870/rcs.v27i1.2345>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Secretaría de Gestión y Empleo Público. (2022). *Política nacional de profesionalización y empleo público en Argentina*. Gobierno de Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/profesionalizacion>
- Secretaría de la Función Pública. (2024). *Modelo de Profesionalización de la Administración Pública Federal*. Gobierno de México.
<https://www.gob.mx/sfp/documentos/modelo-de-profesionalizacion>
- Slavin, R. E. (1995). *Cooperative learning: Theory, research, and practice* (2nd ed.). Allyn and Bacon.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tic. (2024). *Tecnologías de la información & comunicación en la modernización de la administración pública*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- UNDP. (2022). *Transforming Public Administration for the SDGs: Capacities, accountability, and inclusion*. United Nations Development Programme.

United Nations Development Programme (UNDP). (2021). Leadership roles and capacities in public institutions. UNDP. <https://www.undp.org/publications/leadership-public-institutions>

Vargas, M., & Rivera, E. (2023). Procesos de profesionalización directiva en Gobiernos latinoamericanos: un análisis comparativo. *Estudios Políticos y Gestión Pública*, 18(2), 101–123. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487872e.2023.18.2.2034>

Werther, W. B. & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

World Bank. (2023). *Global Delivery Initiative: Leadership in public service*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/publication/leadership-public-service-2023>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta estructurada



Instrumento de recolección de datos tipo Encuesta

El presente formulario persigue recabar información acerca de la profesionalización de los servidores públicos con miras a diseñar una propuesta de modelo integral de capacitación para los directivos del sector público en la República Dominicana, con el objetivo de elaborar mi tesis doctoral en la Universidad de Investigación e Innovación de México. Su participación en esta evaluación es completamente confidencial y las informaciones suministradas serán utilizadas para fines educativos. Agradecemos de antemano sus valiosos aportes.

Género:

- 12. Femenino
- 13. Masculino

Estado civil:

- 14. Soltero (a)
- 15. Casado (a)
- 16. Unión libre
- 17. Divorciado (a)
- 18. Viudo (a)

Rango de edad:

- Menos de 30 años
- 30 – 39 años
- 40 – 49 años
- 50 – 59 años
- 60 años o más

Provincia o lugar de residencia: _____

Institución pública donde labora: _____

Años de experiencia en el sector público: _____

Tiempo en el cargo actual:

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 4 – 6 años
- 7 – 10 años
- Más de 10 años

Condición laboral actual:

- a. Nombrado
- b. Contratado
- c. Otro

Grupo Ocupacional V: funcionarios o servidores públicos de alto nivel

- d. Ministro o viceministro
- e. Director General o subdirector General

Grupo Ocupacional IV: Profesionales

- 1. Director de área
- 2. Encargado de Departamento
- 3. Encargado de División
- 4. Analistas o Similares

Grupo Ocupacional III: Técnicos

- Soporte Técnico
- Otros Cargos Técnicos

- Nivel educativo alcanzado:
 - Doctorado
 - Maestría
 - Grado Universitario
 - Bachillerato
 - Estudios Técnicos
- ¿Tenía Formación previa en el Sector Público?
 - 1. ____ Sí
 - 2. ____ No
- Si respondió "Sí", indique en cuales de estas áreas

1. Ética Pública
 2. Administración Financiera
 3. Control Interno y Fiscalización
 4. Compras y Contrataciones
 5. Habilidades de Supervisión
 6. Habilidades Blandas
- ¿Ha recibido formación o capacitación en los últimos 2 años?
- Sí
 - No
- Si respondió "Sí", indique la frecuencia de las capacitaciones:
- Mensualmente
 - Trimestralmente
 - Semestral
 - Anualmente
- La formación recibida, fue realizada en una universidad en:
- Universidad Pública o privada en territorio Nacional
 - Instituto Superior
 - Centro de Capacitación o Formación
 - Universidad o Instituto en el Extranjero
- ¿Cómo calificaría la calidad de las capacitaciones recibidas?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Neutral
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
- ¿Considera usted, que las capacitaciones actuales cubren las competencias necesarias para su puesto?
- Sí completamente
 - Parcialmente
 - No
- ¿Considera usted que existen brechas entre las competencias que usted posee y las que se requieren para desempeñar su función directiva?
- Sí
 - No

- Si respondió "Sí", indique en qué áreas cree que necesita más formación (puede elegir más de una opción):
 - Gestión y administración Pública.
 - Gestión de proyectos
 - Innovación y adaptabilidad
 - Habilidades de liderazgo
 - Uso de nuevas tecnologías
 - Toma de decisiones y solución de problemas
 - Gestión del cambio
 - Relaciones laborales y manejo de conflictos

- ¿Anterior a su ingreso al sector público conocía el marco legal institucional en su ámbito de desempeño?
 1. Sí
 2. No

- Si respondió que no, fue capacitado luego de su ingreso
 - Sí
 - No

- Tomando en consideración las características de sus funciones, ¿Qué tipo de formación prefiere para mejorar sus competencias?
 - Presencial
 - En línea
 - Semipresencial

- ¿Cuál sería el tiempo disponible para participar de la capacitación?
 - 1 a 5 horas por semana
 - 6 a 10 horas por semana
 - Más de 10 por semana

- Características que debería tener un programa de capacitación para ser efectivo en su rol directivo (Seleccione las que aplican):
 - Adaptabilidad a las necesidades del cargo
 - Métodos interactivos y prácticos
 - Certificación profesional
 - Evaluación continua de avances

- ¿Cuáles indicadores de éxito considera usted es más importante para evaluar un programa de capacitación para directivos de instituciones públicas (Puede elegir más de una opción):
 - Mejora del desempeño laboral
 - Aumento de la eficiencia operativa

- ____ Promoción interna o ascensos
- ____ Mejor toma de decisiones
- ____ Mejor clima laboral

Anexo 2. Guía de entrevista



Entrevista a Directivos

El presente formulario persigue recabar información acerca de la profesionalización de los servidores públicos con miras a diseñar una propuesta de modelo integral de capacitación para los directivos del sector público en la República Dominicana, con el objetivo de elaborar mi tesis doctoral en la Universidad de Investigación e Innovación de México. Su participación en esta evaluación es completamente confidencial y las informaciones suministradas serán utilizadas para fines educativos. Agradecemos de antemano sus valiosos aportes.

- Considerando los retos actuales de la administración pública, ¿cuáles entiende usted que son las principales responsabilidades y competencias que debe poseer un directivo del sector público en la República Dominicana?
- Desde su experiencia, ¿cuáles competencias —gerenciales o técnicas— considera que presentan mayores debilidades entre los directivos del sector público?
- ¿Ha enfrentado dificultades para acceder a procesos de formación o actualización profesional en el ejercicio de sus funciones? ¿Cuáles?
- ¿Qué recursos o tipos de apoyo considera necesarios para mejorar la calidad y el acceso a la capacitación de los directivos públicos?
- ¿Cuáles considera usted que son las áreas o temas prioritarios de capacitación para fortalecer el desempeño de los directivos?
- ¿Qué Modalidad de enseñanza considera más efectivos para la formación de directivos:
 - a. Presencial
 - b. Virtual
 - c. Talleres prácticos
 - d. Mentorías
- Desde su perspectiva, ¿qué elementos debería incorporar un programa de capacitación para que responda adecuadamente al contexto institucional y local

- ¿Cómo podrían integrarse mecanismos de evaluación y retroalimentación dentro del proceso formativo para asegurar su efectividad?
- ¿Qué estrategias recomendaría para garantizar la implementación efectiva y sostenible del modelo de capacitación en los organismos públicos?
- ¿De qué manera considera que un modelo integral de capacitación podría impactar el desempeño de los directivos en el corto y largo plazo?
- ¿Qué importancia le atribuye a la incorporación de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia en los servicios públicos?
- ¿Considera que la innovación tecnológica puede contribuir a reducir los costos operativos en su institución? ¿De qué manera?
- Desde la perspectiva ciudadana, ¿cómo podrían las herramientas tecnológicas mejorar los tiempos de respuesta de los servicios públicos?
- ¿Qué tipo de soluciones tecnológicas considera prioritarias para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública?
- ¿Qué retos identifica en la adopción de nuevas tecnologías dentro de la administración pública dominicana y cómo podrían superarse?

Anexo 3. Malla Curricular

Eje 1. Marco normativo, función pública y ética						
Eje	Módulo	Descripción breve	Ruta A (Alta dirección)	Ruta B (Mandos medios)	Ruta C (Coordin adores)	Observaciones / Articulación
Eje 1	M1. Sistema de función pública y carrera administrativa en RD	Constitución, Ley 41-08, principios de función pública, carrera administrativa, rol del MAP e INAP; deberes y responsabilidades de los directivos públicos.	8 h	6 h	4 h	Articulable con cursos de inducción y programas básicos del INAP.
	M2. Ética pública, integridad y conflicto de intereses	Marco ético y normativo de la integridad pública; conflicto de intereses; transparencia y rendición de cuentas; dilemas éticos en la dirección pública.	8 h	6 h	4 h	Enlace con módulos de ética, transparencia e integridad (DIGEIG, INAP, CAPGEFI u otros).
	M3. Derechos fundamentales, igualdad y enfoque de género en la gestión pública	Derechos fundamentales, igualdad y no discriminación; enfoque de género y diversidad en políticas públicas y gestión interna.	8 h	6 h	4 h	Coordinar con instancias especializadas en derechos humanos y género para actualización periódica (Defensor del Pueblo, Ministerio de la Mujer).
Eje 2. Gestión estratégica y resultados						
Eje	Módulo	Descripción breve	Ruta A (Alta dirección)	Ruta B (Mandos medios)	Ruta C (Coordin adores)	Observaciones / Articulación
Eje 2	M4. Planificación estratégica y gestión por resultados	Marco END-PEI-POA; lógica de resultados; alineación entre planes, indicadores y recursos	8 h	6 h	4 h	Articulable con programas de planificación y gestión por resultados del

		institucionales.				CAPGEFI, INAP y órganos rectores.
	M5. Formulación, monitoreo y evaluación de políticas y programas públicos	Herramientas básicas para formular, monitorear y evaluar políticas y programas públicos con enfoque a resultados.	8 h	6 h	4 h	Enlace con módulos de formulación y evaluación de proyectos y programas públicos.
	M6. Gestión de riesgos, control de gestión e indicadores clave	Identificación y gestión de riesgos institucionales; diseño y uso de indicadores de desempeño para la toma de decisiones.	8 h	6 h	4 h	Complementario a programas de control interno, auditoría y gestión de riesgos; uso de casos de auditorías reales.

Eje 3. Gestión de personas y liderazgo directivo

	Módulo	Descripción breve	Ruta A (Alta dirección)	Ruta B (Mandos medios)	Ruta C (Coordinadores)	Observaciones / Articulación
Eje	M7. Gestión estratégica del talento humano en el sector público	Rol directivo en la gestión del talento humano: perfiles, desempeño, capacitación y carrera administrativa.	8 h	6 h	4 h	Articulable con diplomados de gestión de personas del INAP.
	M8. Evaluación del desempeño, retroalimentación y clima laboral	Sistemas de evaluación del desempeño; retroalimentación efectiva; clima laboral, motivación y retención de talento.	8 h	6 h	4 h	Puede aprovechar herramientas oficiales de evaluación del desempeño y encuestas de clima.
	M9. Liderazgo público e inteligencia emocional	Modelos de liderazgo público; autoconocimiento, inteligencia emocional, manejo de conflictos y conducción de equipos.	8 h	6 h	4 h	Enlace con talleres de liderazgo y habilidades directivas del INAP y otras instancias de formación.

Eje 4. Gestión financiera, control interno y responsabilidad fiscal

Eje	Módulo	Descripción breve	Ruta A (Alta	Ruta B (Mandos	Ruta C (Coordin	Observaciones / Articulación
-----	--------	-------------------	-----------------	-------------------	--------------------	---------------------------------

			dirección)	medios)	adores)	
Eje 4	M10. Administración financiera del Estado: visión general	Estructura del sistema de administración financiera del Estado; roles de las unidades directivas en presupuesto, contabilidad y tesorería.	8 h	6 h	4 h	Se complementa con oferta CAPGEFI en administración financiera del Estado.
	M11. Presupuesto público: formulación, ejecución y control	Ciclo presupuestario: formulación, ejecución, seguimiento y control del gasto público desde la perspectiva directiva.	8 h	6 h	4 h	Articulación directa con cursos CAPGEFI sobre presupuesto público.
	M12. Ética, transparencia y control en la gestión del gasto público	Principios éticos y normativos aplicados al uso de recursos públicos; control interno, trazabilidad y rendición de cuentas.	8 h	6 h	4 h	Complementario a la oferta CAPGEFI sobre control del gasto y a programas de ética/transparencia.
	M20. Gestión de hallazgos de control interno y externo para la mejora institucional	Análisis de informes de control interno (Contraloría General de la República) y control externo (Cámara de Cuentas); clasificación de hallazgos; diseño de planes de acción y seguimiento; incorporación de las deficiencias identificadas como insumo para la capacitación y el fortalecimiento del control interno.	8 h	6 h	4 h	Módulo clave para asegurar que la malla se actualice en función de las deficiencias detectadas por la Contraloría y Cámara de Cuentas. Incluye estudio de casos específicos (compras, nómina, inventarios, viáticos, caja chica, registros contables, etc.) según los últimos informes disponibles.
Eje 5. Gestión del conocimiento, innovación y TIC						

Eje	Módulo	Descripción breve	Ruta A (Alta dirección)	Ruta B (Mandos medios)	Ruta C (Coordin adores)	Observaciones / Articulación
Eje 5	M13. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional	Herramientas para gestionar el conocimiento institucional: lecciones aprendidas, buenas prácticas y comunidades de práctica.	8 h	6 h	4 h	Vinculado a iniciativas de intercambio de buenas prácticas en el sector público.
	M14. Gobierno digital y uso estratégico de TIC en la gestión pública	Elementos de gobierno digital; uso de TIC en trámites, servicios, expedientes y relación con la ciudadanía.	8 h	6 h	4 h	Articulable con programas de gobierno digital y modernización del Estado.
	M15. Análisis de datos para la gestión pública con Power BI	Uso de Power BI para análisis y visualización de datos de gestión; lectura de tableros, apoyo a decisiones y seguimiento de indicadores.	8 h	6 h	4 h	Enfoque centrado en directivos como usuarios de información; se recomienda utilizar datos reales de gestión y control.
	M16. Introducción a la inteligencia artificial aplicada a la gestión pública	Conceptos básicos de IA; aplicaciones en la gestión pública; riesgos, límites y consideraciones éticas para la toma de decisiones.	8 h	6 h	4 h	Orientado a que los directivos comprendan capacidades y riesgos de la IA para liderar proyectos responsables.
Eje 6. Comunicación estratégica y articulación interinstitucional						
Eje	Módulo	Descripción breve	Ruta A (Alta dirección)	Ruta B (Mandos medios)	Ruta C (Coordin adores)	Observaciones / Articulación
Eje 6	M17. Comunicación estratégica y vocería institucional	Herramientas de comunicación estratégica; vocería institucional; relación con medios y manejo de mensajes clave.	8 h	6 h	4 h	Puede articularse con cursos de oratoria, vocería y comunicación ejecutiva.

	M18. Negociación, gestión de conflictos y construcción de alianzas	Técnicas de negociación, resolución de conflictos y construcción de alianzas con actores internos y externos.	8 h	6 h	4 h	Complementario a los contenidos de liderazgo y gestión de equipos.
	M19. Coordinación interinstitucional y trabajo en red	Diseño y gestión de dispositivos de coordinación interinstitucional; redes de cooperación; articulación horizontal y vertical.	8 h	6 h	4 h	Clave para mejorar la coherencia de políticas y programas; se recomienda trabajar con casos reales del contexto dominicano.

Anexo 4. Ficha de análisis documental

1. Identificación del documento

Título del documento:

Autor(es)/Institución:

Año de publicación:

Tipo de documento: Informe técnico Artículo académico Tesis Ley o reglamento
Manual o guía institucional Otro: _____

Fuente de consulta:

2. Propósito del documento

¿Cuál es el objetivo principal del documento?

3. Relevancia para la investigación

¿Por qué es útil para la tesis?

4. Aportes clave

Temas abordados:

Capacitación de directivos

Gestión del talento humano

Evaluación del desempeño

Política pública

Cultura organizacional

Otro: _____

Hallazgos, enfoques o aportes relevantes:

5. Valoración crítica

¿Qué limitaciones presenta el documento?

¿Cómo se puede utilizar este documento en el desarrollo de la tesis?

6. Cita en formato APA 7:

Anexo 5. Evidencia de Aplicación de Instrumentos



Escala de tiempo de Encuesta RV-2025

Fecha de inicio: 13/08/2025

Actividades	Agosto														Septiembre											Estado
	mé	ju	vi	sá	do	lu	ma	mí	ju	vi	sá	do	lu	ma	mí	ju	vi	sá	do	lu	ma	mí	ju			
Recepción de instrumentos	■																							completado		
Programación de la encuesta en KoboToolbox				■																				completado		
Revisión Aprobación y actualización de instrumentos																								completado		
Recepcion base de correos																								completado		
Gestión de Software para distribución de correos																								completado		
Inicio de trabajo de campo																								completado		
Limpieza base de datos- Tabulaciones																								completado		
Entrega informe de resultados																								completado		