La profesionalización del servicio civil en República Dominicana con la política salarial como elemento fundamental

Fanny Fidelina Bello Dotel

Antecedentes

Al establecimiento del modelo de Carrera Administrativa vigente en República Dominicana, le precedieron esfuerzos que se han convertido en referentes válidos para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos públicos.

Primera Constitución Política

En 1844 fue promulgada la primera Constitución Política, como resultado del nacimiento del Estado Dominicano, y en esta quedó consagrado el principio del mérito para el ejercicio de las funciones públicas, al establecer que los servidores del Estado no podían ser destituidos de sus cargos a menos que fueran debidamente escuchados y se les probare causas graves en el ejercicio de sus funciones (Montero, 2011:101); esto constituye el fundamento de todo sistema de carrera. Lamentablemente, diez años más tarde este postulado constitucional fue derogado.

Luego, cuando sucedió la Intervención Militar Norteamericana de 1916, fue dictada una Orden Ejecutiva que instituyó el Servicio Civil como instrumento jurídico administrativo regulador de las relaciones laborales entre el Estado y los servidores públicos.

Si bien los principios que sirven de base a un sistema meritocratica no son compatibles con los de una dictadura, en la época de la Tiranía Trujillista, se aprobaron disposiciones normativas referentes a la Carrera Administrativa, las que no tuvieron resultados prácticos.

Luego de que cayera la tiranía, se realizaron varios esfuerzos por desarrollar un sistema de servicio civil en el país, siendo así como desde 1966 hasta 1990 fueron sometidos a las Cámaras Legislativas nueve proyectos relacionados con el Servicio Civil, los cuales no surtieron ningún efecto.

Es a partir del 20 de mayo de 1991, cuando los intentos por dotar al país de un régimen laboral para los servidores públicos basado en el mérito se ven coronados con la promulgación de la ley No. 14-91 de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

A esta ley, le siguió la aprobación del Reglamento de Aplicación No. 81-94 del 29 de marzo de 1994.La ley aprobada contemplaba disposiciones tan importantes para la profesionalización del servicio público, tales como el desarrollo de un Sistema de Clasificación y Valoración de todos los cargos que conforman el Servicio Civil, sistema que una vez desarrollado fue aprobado mediante el Decreto No. 586-96 de fecha 19 de noviembre de 1996 y con el cual se puso en vigencia el Manual General de Cargos Civiles Comunes Clasificados del Poder Ejecutivo, en el que se estructuraban los cargos en cuatro grupos ocupacionales. Posteriormente en agosto de 2005, se realiza una actualización del Manual de Cargos y se realiza una enmienda a los grupos ocupacionales estableciendo cinco grupos ocupacionales en vez de cuatro.

Una vez sentadas las bases de un sistema de méritos, se hacía necesario regular algunos aspectos que incidían en el mismo y mediante el Decreto No. 538-03 se dispone que todas las nóminas que existen sean unificadas en una sola, siendo esta la única destinada a pago de salario de los servidores oficiales.

Por otro lado este decreto ordenaba que todo el que ingresara a la administración pública a ocupar un cargo perteneciente a la categoría de carrera administrativa, debía someterse a procesos técnicos de concurso de oposición, tal como lo expresaba la ley, de lo contrario no podría percibir el pago del salario correspondiente. Para garantizar el cumplimiento de esta, se establecía una alianza entre los siguientes organismos. La entonces Oficina Nacional de Administración y Personal (hoy Ministerio de Administración Pública), la Dirección General de Presupuesto y la Contraloría General de la República.

A partir del 2005, se inicia una nueva era en la Administración Pública con la promulgación del Decreto No.668-05 de fecha 12 de diciembre de 2005 que declara de interés nacional la profesionalización de la Función Pública por medio de la aplicación integral de los distintos subsistemas de gestión de recursos humanos.

Ya con estas normativas aprobadas, se inicia el proceso de profesionalización del servicio público en la República Dominicana,la debida reglamentación, fue aprobada cuatro años después bajo el argumento de que no estaban dadas las condiciones en el país para instaurar este modelo de gestión pública.

Marco Teórico

Tradicionalmente, en la República Dominicana, con cada sucesión de Gobierno, el Partido Triunfador en ejercicio del poder nos remontaba a la época del botín político que postula que al partido triunfador en las elecciones le corresponden los cargos de la maquinaria del Estado, para ofrecerlos como recompensa a sus afiliados. (Amaro, 2003). Si bien la aprobación de normativas que instauran un servicio civil y la profesionalización del servicio público han sido un gran avance para la administración pública dominicana, no podemos negar que todavía persisten situaciones que amenazan la estabilidad del Sistema.

El Ministerio de Administración Pública (MAP) tiene como misión la profesionalización de la función pública en el Estado dominicano. La Carrera Administrativa constituye un régimen jurídico especial que tiene como fundamento el mérito, la estabilidad y el desarrollo de quienes la conforman, es donde se verifica con mayor rigor la profesionalización de la función pública. (Montero, 2011: 106-107) En este marco, la normativa ha definido dos vías de acceso: por evaluación interna (para aquellos servidores públicos que se desempeñaban en la administración antes de la promulgación de la Ley de la Función Pública), y por concursos (para aquellos que ingresaron posterior a la promulgación de dicha Ley).

Durante el año 2008, en República Dominicana se aprueba la “Ley de la Función Pública 41-08”, la cual es percibida por la mayoría de los actores como un avance significativo en la profesionalización de la función pública y en el mejoramiento de las condiciones de los servidores públicos.

Un aspecto importante de esta nueva normativa es lo referido a la carrera administrativa, la que se define 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”.

Para regularizar el ingreso a la carrera administrativa de los servidores públicos que estaban ejerciendo cargos dentro de la administración, la ley estableció un plazo (hasta el año 2016) para su incorporación a través de un proceso de evaluación interna. De acuerdo al reglamento específico de incorporación, las etapas que conlleva este proceso son las siguientes (Compendio de normas de la función pública, 2012):

1. **Verificación de expedientes:** En esta fase se revisan los expedientes de los servidores públicos pertenecientes a instituciones incorporadas, a fin de determinar si cumplen con los requerimientos para el ingreso por evaluación interna; y si esto es así, velar porque toda la documentación requerida esté en el expediente.
2. **Precalificación de servidores:** En ésta los servidores que cumplen el requisito para evaluación interna, y cuyos expedientes han sido actualizados, son precalificados en un formulario resumen para fines de evaluación.
3. **Evaluaciones:** En esta fase se evalúan, en base a 100 puntos, cuatro factores básicos a los fines de determinar si los servidores están en condiciones de ser incorporados al régimen de Carrera Administrativa, a saber:
   a) **Factor Formación Académica:** Se determina si los servidores tienen la formación académica que requiere el cargo. Si no la tienen, no les son aplicados los demás factores; tiene un valor de 30 puntos.
   b) **Factor Experiencia Laboral:** Se utiliza para evaluar si el servidor cuenta con la experiencia para el cargo en el cual se va a incorporar; tiene un valor de 30 puntos para los servidores que ocupan cargos del grupo II y de 20 puntos para los servidores de los grupos III, IV y V.
   c) **Prueba Técnica:** Consiste en la elaboración de un cuestionario contentivo de preguntas relacionadas directamente con las tareas propias del cargo que desempeña el servidor que aspira a ser incorporado al sistema de Carrera Administrativa; tiene un valor de 20 puntos para los servidores que ocupan cargos en el grupo II, y 30 puntos para los servidores de los grupos III, IV y V.
   d) **Factor Desempeño y Conducta:** Con este factor se busca medir cómo han sido el desempeño y la conducta del servidor en el ejercicio de sus funciones. Le corresponde aplicarla al superior inmediato del servidor mediante formularios diseñados y explicados por el MAP; tiene un valor de 20 puntos.

Se establece que para poder ingresar a la carrera administrativa, los servidores públicos deben obtener como mínimo 70 puntos, luego de lo cual se les expiden certificados de aprobación. Finalmente se solicita al Presidente de la República la expedición de los nombramientos especiales de carrera correspondientes a dichos servidores.

Respecto de los cargos establecidos en la administración pública dominicana, existe una clasificación de éstos en 5 grupos ocupacionales señalados en el "Manual de Cargos Civiles Comunes Clasificados del Poder Ejecutivo", los cuales son los siguientes:

a) Grupo Ocupacional I: Servicios Generales (excluido del proceso de incorporación a la carrera)
b) Grupo Ocupacional II: Apoyo Administrativo
c) Grupo Ocupacional III: Técnicos
d) Grupo Ocupacional IV: Profesionales
e) Grupo Ocupacional V: Dirección y Supervisión

El sistema de incorporación a la carrera a través de concursos es el mecanismo que la propia ley ha establecido en términos generales. De hecho la ley en su artículo 23 explícitamente señala que "es funcionario o servidor público de carrera administrativa quien, habiendo concursado públicamente y superado las correspondientes pruebas e instrumentos de evaluación, de conformidad con la presente ley y sus reglamentoscomplementarios, ha sido nombrado para desempeñar un cargo de carácter permanente clasificado de carrera y con previsión presupuestaria".

Para facilitar el desarrollo de la carrera, la provisión de cargos por concursos se realiza de acuerdo a la

siguiente secuencia: concurso interno cerrado, interno abierto y si no es provista la vacante, abierto a todos los servidores públicos y la ciudadanía en general.
Las etapas contempladas en la realización de los concursos son las siguientes:

a) Verificación de antecedentes
b) Entrevista inicial
c) Pruebas psicológicas
d) Verificación de referencias
e) Evaluación de los conocimientos técnicos
f) Entrevista y/o evaluación final

Incorporando la información relativa al año 2013, se señala que el número de incorporados es de 59.300 servidores, de los cuales 32.529 corresponden a Carrera administrativa general y 26.771 a carreras especiales, los cuales fueron ingresados por concursos.

Situación actual de la Profesionalización de la Función Pública.
A casi cinco años de la aplicación de la ley No. 41-08 de Función Pública, el Ministerio de Administración Pública, ha considerado necesario realizar una revisión de ambos procesos, en la perspectiva de identificar áreas de mejora que permitan garantizar la efectividad de los mismos. A tales fines que se procedió a analizar el proceso, el cual incluyó la realización de entrevistas, reuniones de análisis, y focus group a los principales actores participantes de estos procesos, los que presentaron inquietudes respecto de la idoneidad de los incorporados, esto es, si realmente se han incorporado a la carrera servidores públicos cuya trayectoria y desempeño sea de excelencia.En otras palabras, si han sido los más idóneos para formar parte de la administración pública dominicana.

Al cuestionarse la idoneidad de los servidores públicos que han ingresado a través de evaluación interna, se entiende que obedece tanto a los factores de evaluación que se han utilizado, como los medios a través de los cuales se desarrolla la valoración. Los factores de evaluación definidos son la formación, experiencia, conocimientos técnicos (a través de pruebas técnicas) y evaluación de desempeño y conducta.

Algunas de las opiniones que generaron la revisión de la metodología seguida fueron los siguientes (Ibáñez, 2014):

1) En cuanto a la formación y experienciahay quienes opinan que estos elementos debieran ser parte de la admisibilidad del proceso y no incorporarlo dentro de la puntuación. Esto, pues al ser éstos tan básicos o de exigencia menor, la mayoría de los elegibles alcanzan el puntaje máximo.
2) Valorar los años que se tienen en una organización no es preponderante pues los años no garantizan nada, porque todo ese tiempo pudo ser estancado sin hacer ningún aporte o avance.“Tal vez te deba servir como requisito para entrar a la calificación pero no se deben valorar los años en la institución pues no aportan para la evaluación de idoneidad”.
3) Otro de los factores contemplados en la evaluación tiene que ver con los conocimientos técnicos, los cuales son medidos a través de pruebas técnicas que son elaboradas por el MAP – con insumos de los respectivos ministerios y/o servicios públicos-, cuya aplicación también está bajo su responsabilidad. Al respecto, el consenso fue absoluto respecto a la inefectividad de las pruebas técnicas como instrumento de evaluación de los conocimientos técnicos/prácticos necesarios para el desempeño del cargo.

Conforme al documento-diagnóstico “Evaluación del procedimiento de evaluación interna para ingreso

a la carrera y de la trayectoria de servidores de carrera", realizado por la Lic. Patricia Ibáñez (2014), las deficiencias de las pruebas técnicas tendrían que ver, al menos, con los siguientes elementos:

- **Vigencia:** las pruebas aplicadas estarían basadas en conocimientos obsoletos y/o metodologías que ya no son utilizadas para ejercer las funciones o responsabilidades contempladas.
- **Nivel de complejidad:** las pruebas aplicadas tendrían un nivel muy bajo de complejidad, midiendo sólo los aspectos básicos y generales que se requiere para el desarrollo de un cargo.
- **Pertinencia:** las pruebas aplicadas incluirían temáticas no relacionadas directamente con las funciones y/o responsabilidades que se tiene en el cargo respectivo.
  El último de los factores contemplados en el proceso, es la evaluación del desempeño y la conducta, el que es visto como un proceso que no mide con objetividad y precisión el desempeño y que no permite diferenciar los niveles de desempeño de los servidores públicos.

Las falencias del sistema de evaluación del desempeño identificadas tienen que ver con aspectos tanto externos al propio proceso, como internos relativos a los procedimientos.

En cuanto a la falencia de aspectos externos al proceso mismo de evaluación del desempeño, los elementos destacados por los entrevistados son los siguientes:

- **Incipiente cultura de evaluación en el sector público.** Se señala que está recién comenzando a incorporarse la idea de la necesidad de evaluar el desempeño en forma sistemática y que se requeriría un cambio cultural al interior de la administración pública, que implique una orientación a los resultados, más que a la mera realización de actividades sin abordar el impacto de las mismas.
- **Existencia de un bono asociado al desempeño.** Actualmente quienes ingresan a la carrera pueden recibir una vez al año un bono equivalente a una remuneración, siempre que se cumpla la condición de haber obtenido 80 puntos o más en la evaluación de su desempeño.
  Esta situación incidiría significativamente en el hecho de que la mayoría de los servidores públicos evaluados obtengan resultados por sobre ese puntaje, pues los respectivos directivos no estarían dispuestas a asumir el costo que implica dejarlos sin la obtención de dicho bono.

En cuanto a las debilidades relativas al diseño del proceso y sus procedimientos, se señala lo siguiente (Ibáñez, 2014):

- **Escasa pertinencia de los factores de evaluación.** La opinión es que los factores incluidos no permitirían medir el rendimiento de los servidores públicos, pues aludirían a aspectos que no necesariamente están relacionados directamente con el mismo.
- **Inexistencia de Operacionalización de los factores en comportamientos observables.** Complementario con el aspecto anterior, se señala que no es posible medir con objetividad el desempeño, puesto que la definición de los factores es de tal generalidad que no permitiría traducirla en comportamientos esperados que puedan fundarse a través de evidencias. Esto distorsionaría el proceso al dejar a la discrecionalidad del supervisor o jefatura directa la valoración que haga de cada uno de ellos.

Otro aspecto señalado es que el proceso de profesionalización es un proceso lento que toma demasiado tiempo, pues está supeditado a muchos actos administrativos que lejos de agregarle valor lo complejizan y burocratizan.

A partir de los elementos anteriores, el Ministerio de Administración Pública decide analizar distintos escenarios para fortalecer la profesionalización de la función pública.

Uno, es terminar con el proceso de incorporación a la carrera por evaluación interna. Esta alternativa se

basa en el hecho que - a la luz de los antecedentes analizados- el proceso de evaluación interna no permitiría garantizar la idoneidad de los servidores públicos que han ingresado a través de esta modalidad. Esto no significa, por cierto, que pueda señalarse lo contrario, esto es, que los que han ingresado no son idóneos, sólo se está diciendo que los medios utilizados no permitirían garantizarla.

El otro escenario sería terminar con esta modalidad de ingreso y definir que sea a través de concursos –proceso eminentemente meritocrático– el ingreso único y oficial a la carrera.

En virtud de que la Ley N° 41-08 de Función Pública, plantea un horizonte para incorporar al personal al Sistema de Carrera Administrativa hasta enero de 2016, algunos de los aspectos fundamentales trabajados en el Ministerio de Administración Pública son los siguientes:

1) Incorporar mejoras al proceso de profesionalización por evaluación interna, en la perspectiva de mejorar la efectividad, validez y pertinencia de los factores y medios de evaluación utilizados lo que le daría agilidad y transparencia al proceso, de forma tal que sea percibido como un proceso eficiente, riguroso y ajustado a la normativa vigente.
2) Establecer un mayor control por parte del MAP respecto del universo de elegibles existentes en cada ministerio y servicio público, particularmente en aquellas instituciones que han expresado una opinión más crítica del proceso.
3) Redefinir la clasificación de los cargos orientados a competencias, lo que permitirá evaluar los resultados del puesto y las competencias del ocupante o de quien pretenda ocuparlo.
4) Rediseñar el sistema actual de evaluación del desempeño laboral para incorporar en la medición aspectos como cumplimiento de régimen ético, desarrollo de competencias y medición de los resultados del puesto en base a acuerdos de desempeño.
5) Redefinir los programas de formación dirigidos a los servidores públicos, haciendo énfasis en aquellos temas que deban ser del dominio de los mismos, tales como, Conocimiento General del Estado, Ética, Calidad en el Servicio entre otros.
6) Redefinir el ingreso al Sistema de Carrera solamente para los grupos ocupacionales III, IV y V, es decir técnicos, profesionales y de dirección.
7) Modificar el modelo utilizado tradicionalmente para las pruebas técnicas tanto para ingreso por concurso como por evaluación interna, incorporando otros métodos de evaluación como estudio de casos, juego de roles, desarrollo de proyectos entre otros, aumentando así el nivel de complejidad.

La política salarial en la profesionalización de la Función Pública

Si bien todas las mejoras antes presentadas inciden en la profesionalización de la función pública y los servidores públicos, la misma no estaría completa sin una efectiva política salarial, que permita atraer y retener el personal meritorio.

Es así, como luego de un proceso de más de siete años (2005-2013) desde su formulación hasta su aprobación, en el cual se dieron procesos interesantes de participación de los diferentes actores involucrados, no solo a nivel gubernamental sino también con la sociedad civil, finalmente el 9 de agosto del año 2013, se promulga la Ley N°105-13 de Regulación Salarial del Estado Dominicano, cuya finalidad es la de establecer el marco regulador común a toda la Administración Pública tendente a proporcionar una remuneración justa, equitativa, que sirva de estímulo a los servidores públicos para alcanzar con niveles de rendimiento y productividad los objetivos del Estado.

Debemos señalar que las disposiciones de esta ley son de aplicación obligatoria a todas las categorías de cargos diseñados y establecidos en los órganos y entes comprendidos dentro de su ámbito de aplicación y se rigen por los siguientes principios.

1) Principio de Equidad. Estableciendo que se aplica a todos los servidores públicos, descartando cualquier excepción.
2) Principio de conectividad. A los fines de garantizar la necesaria conexión entre los objetivos estratégicos y la remuneración.
3) Principio de consistencia entre las políticas y acciones, con este se pretende la compatibilidad entre los objetivos, metas, los planes de desarrollo institucionales y la planificación de Recursos Humanos, dentro del contexto macroeconómico.
4) Principio de equilibrio. Que la orienta al logro de competencias, motivación y compromiso por parte de los servidores públicos
5) Principio de equidad, complejidad y riesgo de las funciones encomendadas
6) Principio de jerarquía salarial, que establece que ningún servidor público del Estado Dominicano, podrá devengar un salario mayor al del titular o titulares de los poderes del Estado, de los órganos y entes de origen constitucional, de los entes y órganos dependientes o vinculados al Poder Ejecutivo. Asimismo ningún servidor público devengará un salario mayor al que perciba el cargo inmediatamente superior.

Hay que señalar que la Ley N° 105-13 estableció el tope salarial para los cargos de Presidente de la República, Vicepresidente de la República, Presidente del Senado, de la Cámara de Diputados, de la Suprema Corte de Justicia, de las Altas Cortes, de la Junta Central Electoral y de la Cámara de Cuentas, de los Ministros, del Procurador General de la República, del Consultor Jurídico del Poder Ejecutivo, del Contralor General de la República y del Defensor del Pueblo.

Lo que en principio entendíamos no era procedente (establecer salarios por ley) hoy día se ha convertido en una fortaleza para el sistema, toda vez que ha venido a constituirse en el freno a la discrecionalidad y a las apetencias de algunos funcionarios que tradicionalmente establecían salarios a sus funcionarios sin que mediara ninguna valoración técnica en función de la complejidad del puesto.

Es importante decir que la ley deja cierta libertad a aquellos organismos y entes especiales, a los Municipios así como a los demás Poderes del Estado conforme las leyes especiales que los crean de que puedan establecer su reglamentación en materia salarial siempre y cuando no contravengan los principios establecidos en la ley.

No obstante, el único organismo con facultad para crear los programas de incentivos que considere pertinentes en los entes y órganos dependientes o vinculados al Poder Ejecutivo, es el Ministerio de Administración Pública, debiendo los demás órganos y poderes contar con la aprobación del MAP a la hora de proponer esquemas de incentivos.

Conforme con la ley, los programas de incentivos estarán vinculados a los principios de gestión por resultados, con los criterios de méritos y característica de la prestación de servicio. Así como establece los beneficios de los que puede ser acreedor un servidor público también establece un régimen de incompatibilidades y prohibiciones y un régimen de sanciones.

Desde que fuera promulgada la Ley de Regulación Salarial del Estado Dominicano, se iniciaron los trabajos tendentes a dotarla de los reglamentos que ella misma establece procediendo en consecuencia a elaborar el Reglamento General de la Ley y el Reglamento que pautará la política salarial de la Policía Nacional como lo ordena la ley.

También la ley ordena la elaboración de la escala salarial que habrá de ser aplicada a las instituciones

que conforman el Gobierno Central. Antes de que la misma fuera promulgada se iniciaron una serie de consultorías nacionales e internacionales tendentes a conocer la situación existente y, en consecuencia, proceder a la elaboración de una escala salarial.

1) Al día de hoy la Implantación de una Política Salarial para el sector público es una de las metas presidenciales.
2) Se ha elaborado el Reglamento General de la Ley de Regulación Salarial, el que incorpora una propuesta de escala con catorce niveles.
3) Se ha elaborado el Reglamento de Política Salarial para la Policía Nacional y se propuso una escala salarial para dicho organismo.
4) Se ha elaborado el Reglamento de Política Salarial para el Servicio Exterior y se propuso una escala salarial para dicho organismo.

Pero sin duda alguna, la incidencia que ha tenido la política salarial en el proceso de profesionalización se podría enmarcar en un antes y un después de la ley de regulación salarial, veamos los cambios producidos:

Hemos pasado de la improvisación a la planificación, pues los organismos deben planificar sus necesidades de recurso humanos y presupuestarlas.

Tienen la obligación de realizar el análisis y descripción de los puestos que integran su organización, pues estos constituyen la base del sistema de valoración de puestos.

Al contar con una política salarial adecuada, podemos conocer cuáles son los componentes de la retribución, lo que nos permite ofrecer mejores condiciones a los aspirantes a los puestos

Una adecuada política salarial, permite establecer indicadores de desempeño y promover en consecuencia.

La política salarial en República Dominicana a solo dos años de su promulgación ha permitido conocer informaciones respecto de todas las retribuciones percibidas por los servidores en distintos órganos de la Administración, lo que sin duda alguna nos ha servido en la toma de decisiones.

Pero quizás lo más importante de todo este proceso y que no solo contribuye a la profesionalización sino también a la institucionalización es el cambio que se está produciendo en la Administración Pública, donde estamos pasando de:

1. La cultura de la discrecionalidad a la cultura de la transparencia,
2. De la práctica clientelar a la participación y libre competición
3. Del secretismo a la rendición de cuentas
4. De la satisfacción particular a la satisfacción de la ciudadanía
5. Hemos implantado una cultura de evaluación en todos los órdenes, donde el ciudadano tiene una participación importante de cara a los servicios ofrecidos.
6. De la ilegalidad al cumplimiento y respeto de las leyes

Es importante señalar que los avances que hemos tenido en la profesionalización de la función pública se deben en gran medida a:

1) El Liderazgo sólido y participativo del Ministro de Administración Pública.
2) El fortalecimiento de rol del MAP como órgano rector en el proceso de profesionalización de la función pública, en particular en el desarrollo de la carrera administrativa.
3) La elaboración de normativas que apoyan las ejecutorias del MAP como son la Ley Orgánica de

Administración Pública, la Ley de las relaciones de las personas con la Administración entre otras.

4) La constitucionalización de la función pública.
5) El incremento de la plantilla de personal del Ministerio, lo que ha permitido ampliar el ámbito de actuación de los servicios ofrecidos a los distintos órganos y entes de la administración, así como dar respuesta en tiempo oportuno a los mismos.
6) La implementación de un modelo de gestión de calidad que permite diagnosticar a los órganos y entes de manera integral y plantear acciones de mejora como consecuencia del diagnóstico realizado.
7) El desarrollo de programas de formación de postgrado así como de educación continuada dirigidos a servidores públicos y con el aval de universidades e institutos de prestigio.

Conclusiones

La mejor forma de concluir sobre el futuro de la Función Pública de nuestro país, es citando lo escrito por el Lic. Raymundo Amaro Gerónimo (2015), del Ministerio de Administración Pública quien expresa "que vislumbramos el futuro de la función pública dominicana con una tendencia realista, positiva y esperanzadora; pues actualmente se encuentra revestida de una sólida jurisprudencia doctrinaria, legal y administrativa, y se encuentran cimentadas en un amplio conjunto de legislaciones positivas de reciente actualidad y que cubren todos los estratos y plataformas de lo que del Estado desde su norma fundamental expresada en su carta Magna, legislaciones orgánicas y ordinaria con jurisdicciones Nacionales y Locales de los ámbitos administrativos, financiero y de Control, hasta leyes que empoderan al ciudadano para que se empodere en el Control Social, sus decisiones sobre el progreso y desarrollo de sus comunidades, como es el caso del Presupuesto Participativo de las Comunidades, hasta el reconocimiento de los derechos de los ciudadanos en su relación con la función pública.

Por lo tanto es menester indicar que vemos a la Función Pública de nuestro país, por las condiciones antes expuesta, gerenciadas por un nivel directivo político, imbuidos de un alto nivel de compromiso institucional, profesionalidad y sentido de misión; para que faciliten y propicien la generación de Políticas orientadas a crear valor público, para las mayorías con inclusividad, equidad, economicidad, calidad, probidad y con alto compromiso generacional.Pero, esto es un ejercicio puro de construcción de democracia porque en esto se requiere de políticos directivos que piensen con la cabeza en las nubes, que tengan el oído y el corazón en el Pueblo, que y actúen con los pies en la Tierra".

Desafíos

A pesar de los avances, como en todo proceso,hay todavía algunos desafíos para continuar fortaleciendo la profesionalización del servicio público, los cuales citaremos a manera de recomendaciones(Cortázar et al., 2014):

1) Fortalecer la capacidad presupuestaria del órgano rector del empleo público para llevar a cabo las acciones de profesionalización del servicio.
2) Erradicar completamente la práctica clientelar en el ingreso a la Función Pública.
3) Fortalecer las Oficinas de Recursos Humanos, de modo tal que se empoderen en los distintos procesos que deben desarrollar.
4) Fortalecer los Sistemas de Información de Recursos Humanos, de modo que contemos con informaciones precisas, y oportunas para la toma de decisiones.
5) Articular la Planificación de Recursos Humanos con los planes estratégicos organizacionales y el presupuesto.
6) Desarrollar el sistema de promoción y ascenso que permita definir una trayectoria laboral a los servidores, así como articular los planes de carrera para los mismos.
7) Desarrollar la gestión de la Compensación tanto para atraer como para retener.

8) Continuar el desarrollo del Sistema de Gestión por Competencias

No obstante, el solo hecho de contar con una ley de regulación salarial para el sector público, ya es un gran avance, pues la misma establece los principios sobre los cuales deben regirse todos los poderes, a la vez que establece prohibiciones, incompatibilidades y sanciones que involucra en su aplicación y cumplimiento a otros órganos rectores, lo que a todas luces garantiza la fortaleza de este instrumento legal tan necesario para el fortalecimiento de un sistema meritocrático de función pública (Bello, 2015:109).

Bibliografía

Amaro Guzmán, Raymundo (2003), Ejercicio de la Función Pública y Principios Constitucionales de Derechos Humanos que deben Sustentarla. Punto Mágico.

Bello, Fanny (2015), "La Política Salarial en el Sector Público. Evolución y Perspectiva para su Implementación", en Revista de Administración Pública N° 6.

Constitución de la República Dominicana, 26 de enero del 2010.

Compendio de Normas sobre la Profesionalización de la Función Pública - Ley de la función pública y sus reglamentos (2012), Publicaciones MAP.

Cortázar, Juan Carlos; Lafuente, Mariano; Sanguinés, Mario (2014), Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina.

Ibáñez, Patricia (2014), Evaluación del procedimiento de evaluación interna para ingreso a la carrera y de la trayectoria de servidores de carrera.

Ley N° 105-13 de Regulación Salarial del Sector Público.

Ley N° 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

Montero, Gregorio (2011), Régimen Jurídico y Profesionalización de los Servidores Públicos.

Ventura Camejo, Ramón (2006), "Profesionalización de la Función Pública en República Dominicana", en Revista Centroamericana de Administración Pública, CostaRica.

Reseña biográfica

Fanny Bello Dotel, Licenciada en Derecho, egresada de la facultad de Derecho de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, posee una Maestría de Administración de Recursos Humanos, del Instituto Tecnológico de Santo Domingo y un Máster en Alta Dirección Pública, del Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset, de España. Diplomada en Compensaciones. Diplomada en Pedagogía, y en Entorno de Trabajos Virtuales. Actualmente ocupa el cargo de Directora de Análisis del Trabajo y Remuneraciones del Ministerio de Administración Pública de la República Dominicana, donde ha trabajado por un periodo de veintitrés años desempeñando distintas funciones dentro del Sistema de Carrera Administrativa. Y actualmente dirige los procesos de Planificación de Recursos Humanos, Análisis y Descripción de Puestos, Salarios, compensaciones y beneficios, Registro, Control y Nómina, entre otros. Es docente y facilitadora de diversos programas de capacitación.