

Experiencias Clave

**Impacto de la implantación de modelos
de gestión de calidad y excelencia en
la administración pública: caso de
República Dominicana**

Ramón Ventura Camejo

Ramón Ventura Camejo

Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública; postgrado en Ciencias Políticas por la Universidad Autónoma de Santo Domingo; Maestría en Políticas Públicas para el Desarrollo por la Universidad de Salamanca. Participa en el desarrollo de proyectos para implantar una cultura de calidad en la administración pública dominicana (creación del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público). Ha participado en foros y congresos sobre Función Pública, Calidad en la Gestión, Ética y Transparencia, en varios países de Iberoamérica y Estados Unidos. Autor de obras sobre las ideas políticas y la trayectoria de los partidos políticos en la República Dominicana. En representación de la República Dominicana, ha ocupado la presidencia y vicepresidencia del Consejo Directivo del CLAD. Miembro Patrono de la Fundación Iberoamericana de la Calidad FUNDIBEQ (2007-2011). Miembro de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental. Catedrático Universitario en la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA). Fue Gobernador de la Ciudad de Santiago de los Caballeros, Senador de la República, Diputado al Congreso Nacional. Es Miembro del Comité Político por el Partido de la Liberación Dominicana (PLD). Desde el año 2005 hasta la fecha se ha desempeñado como Ministro de Administración Pública de República Dominicana.

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a:

E-mails: ramón.ventura@map.gob.do

ministro@map.gob.do

Impacto de la implantación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la administración pública: caso de República Dominicana*

Antecedentes

Después de ocho años de haber iniciado la implantación del Modelo Marco Común de Evaluación (CAF, por sus siglas en inglés) podemos hacer un balance de cómo la administración pública dominicana ha ido avanzando en el proceso de mejora continua de sus instituciones públicas.

Debemos recordar que el Marco Común de Evaluación es un modelo de excelencia con el que aspiramos alcanzar la calidad total, basándonos en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se pueden lograr a través de un liderazgo que sea capaz de dirigir la estrategia y la planificación, a las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.

Este Modelo traza la ruta hacia la mejora continua de manera sencilla, permite a las organizaciones públicas dominicanas realizar la autoevaluación e identificar los puntos fuertes y las debilidades que les permitan elaborar *planes de mejora* e iniciar el ciclo de la mejora continua, orientada hacia mejores resultados de los servicios públicos.

Es en el año 2005 que se decide adoptar en República Dominicana una metodología que impacte de manera transversal a todas las instituciones públicas, que se enfoque en el servicio al ciudadano, que establezca la medición de las acciones de las instituciones del gobierno y motive el establecimiento de una cultura basada en los resultados, ofreciendo transparencia, rendición de cuentas y a la vez aportando al proceso de profesionalización, iniciado desde el año 1991.

Por otro lado, se aspiraba que el Estado asumiera la modernización de la administración pública a través del fortalecimiento de sus instituciones y condiciones estructurales como una forma de dar respuesta a los desafíos de competitividad que trae consigo la globalización. Estábamos convencidos de que la implementación de la Gestión de la Calidad en la administración pública dominicana contribuiría con ese objetivo.

Recibido: 12-12-2013. Aceptado: 17-02-2014.

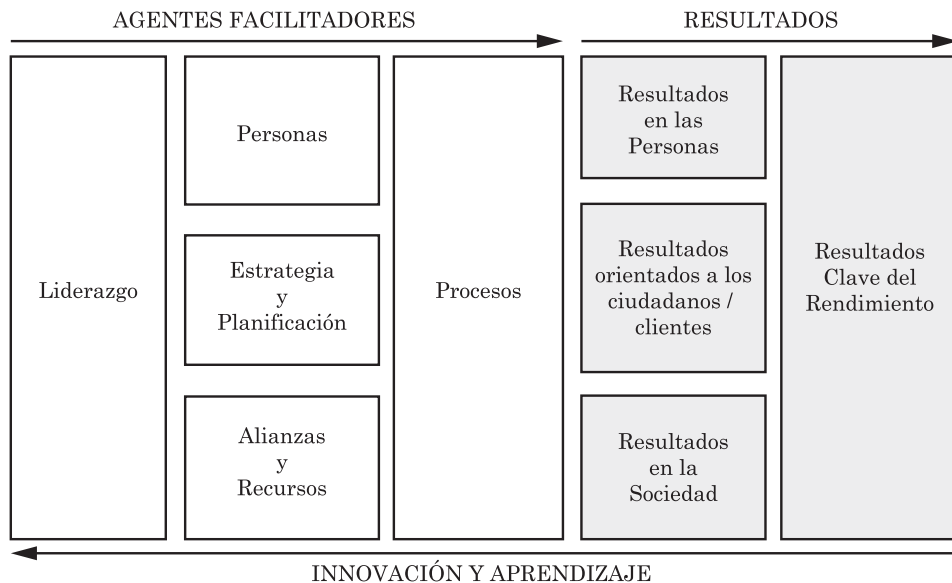
(*) Versión revisada del documento presentado en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 de octubre al 1º de noviembre de 2013.

En ese entonces, por sugerencias de un consultor internacional francés, Alain Delmas, del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado (PARME), de la Unión Europea, ya concluido en la actualidad, se conoce el Modelo Marco Común de Evaluación, CAF, modelo de excelencia que surge en Europa en el año 2000 como una iniciativa de los países miembros de la Unión Europea, en la búsqueda de un modelo que se ajustara a las necesidades del sector público (ver Gráfico 1).

Este modelo plantea la autoevaluación y principios universales de la gestión de calidad (criterios), así como actividades que debe cumplir una organización de clase mundial (subcriterios), enfocada en la mejora continua de sus procesos y, por lo tanto, en la búsqueda de la excelencia. El CAF es compatible con otros modelos de excelencia implementados en otros países.

Aunque el CAF en principio se centra en la evaluación del rendimiento de la gestión y en la identificación de sus causas organizacionales para hacer posible la mejora, su meta final es contribuir a la buena gobernanza. El Modelo CAF está basado en el círculo de calidad, de Deming, o PDCA: Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Gráfico 1
El modelo CAF 2006



Fuente: Casals ...[et al] (2008).

Criterios facilitadores

El Marco Común de Evaluación (CAF) mide cinco criterios facilitadores: el *liderazgo* analiza el comportamiento de los líderes de una organización en relación con la creación de un ambiente en el que la organización y las personas que la componen alcancen la excelencia, o sea, cómo la dirigen y desarrollan la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo mediante adecuados comportamientos coherentes con los valores implícitos y explícitos. Estudia cómo desarrollan, implantan, controlan y mejoran el sistema de gestión, revisan el rendimiento y los resultados e introducen los cambios necesarios para el desarrollo de la misión; cómo realizan su función de interfaz entre la organización y los políticos y asumen las responsabilidades de forma compartida.

La *estrategia y planificación* analiza cómo la organización implanta su misión y visión a través de una clara estrategia centrada en los grupos de interés, alineada con las políticas públicas y con las necesidades de los grupos de interés y soportada por una gestión de los recursos y los procesos que mejora continuamente; cómo la estrategia se traduce en planes, objetivos y metas medibles; qué hace la organización para implantar la modernización y la innovación.

La *gestión de personas* analiza el grado en que la organización alinea sus objetivos estratégicos con los recursos humanos, y cómo estos están identificados, desarrollados y desplegados para lograr su máxima utilización y éxito, que abarca todos los aspectos necesarios para la profesionalización de la administración pública.

La CAF mide la gestión de las *alianzas y recursos*, fundamental para que las administraciones públicas puedan lograr cumplir los objetivos planteados en su planificación estratégica. Finalmente, también mide la *gestión de los procesos*, aspecto indispensable para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, tenerlos identificados, documentados, poniendo a su servicio la tecnología para agilizarlos.

Criterios de resultados

Por otro lado, se evalúan los cuatro criterios de resultados. En primer lugar, *resultados en las personas*: analiza lo que está alcanzando la organización en relación con la capacidad, motivación, satisfacción y rendimiento de su personal; luego, *resultados en la sociedad*, que trata de lo que la organización está consiguiendo en cuanto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional, incluida la percepción de cómo la organización trata lo relacionado con la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación de recursos globales, así como las propias mediciones internas de eficacia que tenga la institución sobre su contribución a la sociedad; los *resultados en los ciudadanos* se refiere a la satisfacción de los ciudadanos/clientes con la organización, los productos y servicios que presta; por último, los *resultados clave del rendimiento*, que tiene que ver con los resultados que está obteniendo la organización en relación con su estrategia y planificación.

Los modelos de excelencia no son prescriptivos. No obligan a la organización a desarrollar una herramienta en particular o algún proceso en específico. Relacionan, entonces, los resultados obtenidos con las finalidades de la organización y son aplicables a cualquier tipo de entidad. Permiten que las organizaciones se autoevalúen, y al hacer ese ejercicio se comparan con el Modelo de Excelencia y determinan qué tan cerca o qué tan lejos se encuentra la organización de tener comportamientos de clase mundial.

Las organizaciones, cuando asumen un modelo, se comparan e identifican qué cosas están haciendo de acuerdo a lo que plantea el modelo (son sus fortalezas), y cuáles no se hacen como lo plantea el modelo (serían sus áreas de mejora). Implementar un Modelo de Excelencia en instituciones públicas es un gran desafío. Mejorar la gestión de los servicios públicos no es solo un compromiso de una eficiente administración, no solo responde a las profundas transformaciones que ha experimentado la sociedad dominicana, es sobre todo un compromiso con las personas de la organización y con los ciudadanos.

Cuando compartimos las buenas prácticas con instituciones que han utilizado el Modelo de Gestión de Excelencia CAF para avanzar en el mejoramiento del quehacer público, nos permite confirmar la validez de esta herramienta. También sirve como un motivador para las instituciones que participan en las actividades de *benchmarking* o *benchlearning*, las que pueden escuchar de manera directa de los propios líderes de esas organizaciones cómo este modelo transforma el desempeño y los resultados de las instituciones.

Modelo de Excelencia, Marco Común de Evaluación y el Premio Nacional a la Calidad para el sector público

En el año 2005 se inicia la aplicación de este Modelo de Excelencia en la administración pública dominicana a partir de la emisión del Decreto Presidencial N° 516-05, que crea el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público, con el objetivo de promover la mejora de la calidad en el servicio público y de reconocer a aquellas instituciones que se destaquen por sus iniciativas innovadoras y sus buenos resultados en la prestación de servicios de calidad a nuestros ciudadanos.

Es bueno destacar que los premios a la calidad respaldados por modelos de excelencia constituyen instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el intercambio, difusión y aprendizaje de las mejores prácticas.

En República Dominicana nos hemos enfocado en desarrollar un Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público con el objetivo de entusiasmar a las instituciones a realizar una autoevaluación, compararse con el modelo, identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora y, de esta forma, iniciar el camino de la mejora continua.

Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público

El Premio Nacional a la Calidad tiene dos partes: el premio a la calidad propiamente dicho y el reconocimiento a las prácticas promisorias.

El premio a la calidad es el estímulo para que las instituciones públicas dominicanas, en el afán de alcanzar el Gran Galardón, la medalla de oro, de plata o de bronce, se autoevalúen, apliquen el Modelo CAF e inicien el camino de la mejora continua.

El reconocimiento a las prácticas promisorias es la parte de la premiación que busca destacar iniciativas consistentes en experiencias, programas, proyectos, procesos, procedimientos consolidados e implantados, productos o servicios que han tenido lugar en un ámbito o sector determinado de la organización y que se manifiesta en un incremento de la calidad del servicio ofrecido al ciudadano.

Hasta este momento se ha desarrollado la octava versión del Premio Nacional y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias, 2013.

A continuación se presenta un resumen de las fases que debe cumplir una institución para participar en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias.

Fases del proceso de premiación

1. Preparación para la postulación

Esta fase, cuya responsabilidad es del organismo interesado en postular al Premio Nacional a la Calidad, comprende los siguientes pasos:

Autoevaluación de la institución

Se conforma un equipo institucional compuesto entre 5 a 15 personas de las áreas principales de la organización (finanzas, recursos humanos, legal, administración, entre otras), con conocimientos de la misión, visión y valores de la institución, además de su historia institucional. Dicho equipo debe realizar la autoevaluación que plantea el Modelo CAF, que consiste en la comparación con el modelo de referencia para obtener un diagnóstico institucional. El formulario de autoevaluación contiene ejemplos de cada uno de los aspectos que plantea el Marco Común de Evaluación (CAF), esto es, sobre liderazgo, estrategia y planificación, personas, alianzas, recursos, procesos y resultados en el ciudadano-cliente, en la sociedad, en las personas, y resultados clave del rendimiento; es decir, los nueve criterios que abarca el modelo.

Preparación de la Memoria de Postulación

Con los datos de la autoevaluación, el equipo institucional de autoevaluación elabora su Memoria de Postulación, en la que se incluyen todos los logros alcanzados por la institución en relación con los nueve criterios del modelo (las fortalezas detectadas). También deben incluirse las principales evidencias sobre los temas tratados en la Memoria de Postulación.

Presentación de evidencias

Además de las evidencias presentadas en la Memoria de Postulación, se remiten al Ministerio de Administración Pública (MAP) las demás evidencias organizadas por criterios, para que los evaluadores externos puedan verificar si todo lo presentado en la Memoria de Postulación cuenta con las evidencias necesarias.

2. Evaluación externa

El equipo de profesionales expertos en el modelo de excelencia está conformado por servidores del Ministerio de Administración Pública (en su mayoría) y de otras instituciones que no participan en la premiación. Este equipo realiza las visitas *in situ* a las instituciones participantes en el Premio Nacional a la Calidad; previo a ello se ha enviado, vía Internet, una lista de requerimientos con las evidencias que deben recopilar y organizar los evaluadores externos para el momento de la visita de verificación de evidencias. Este equipo hace un análisis de la Memoria de Postulación y elabora un informe que contiene las fortalezas y las oportunidades de mejora, que se entrega al equipo de autoevaluación, concluido el proceso de premiación.

3. Deliberación del jurado

El jurado del Premio está conformado por un equipo de profesionales independientes de organizaciones de la sociedad civil, la academia, el sector privado y algunas instituciones públicas que están vinculadas al tema de la calidad.

4. Acto de Premiación

En este acto se dan a conocer las organizaciones ganadoras en las diferentes categorías (Gran Premio, Medalla de Oro, Plata y Bronce y las Prácticas Promisorias). Hasta el año 2013 este acto ha sido realizado en el Palacio de Gobierno.

Resultados de implementar el Premio Nacional a la Calidad

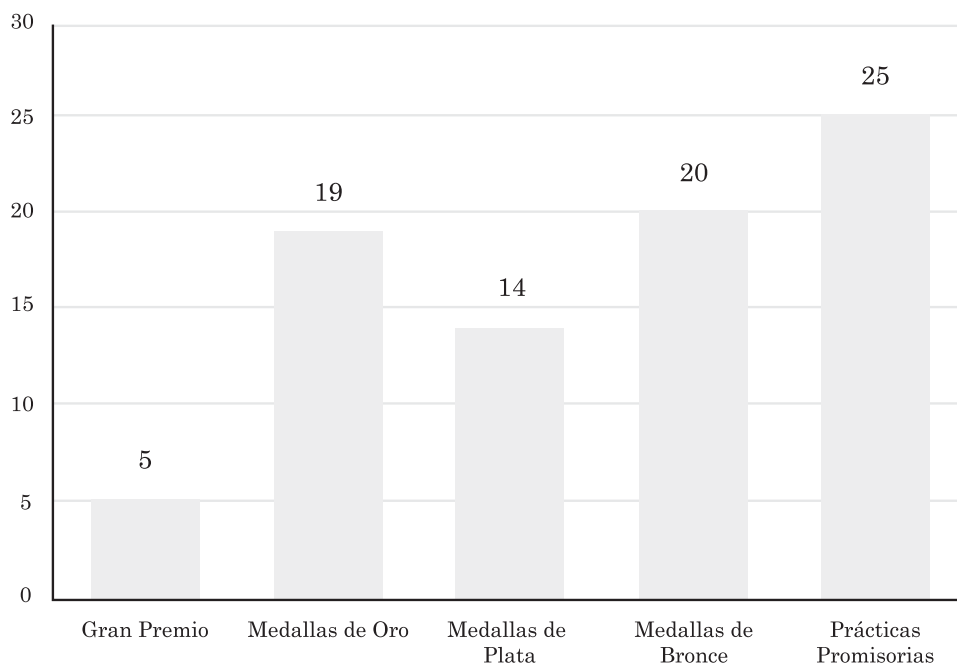
El Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público ya va en su octava edición. Se inició como una estrategia que persigue que las instituciones del gobierno dominicano, en su afán de competir y obtener un galardón, se comparen con el modelo de excelencia, puedan autoevaluarse y esto contribuya a la mejora de sus servicios y la satisfacción del ciudadano.

Cuando las organizaciones se autoevalúan en relación con el Modelo, identifican fortalezas en algunos de los criterios, las que pueden compartir como mejores prácticas con otras organizaciones, y las áreas de mejoras, las que deben ser incluidas en un plan de mejora, donde desarrollen acciones que las ayuden a mejorar y a parecerse cada vez más a dicho Modelo.

Impacto de la aplicación del Modelo de Excelencia y del Premio a la Calidad

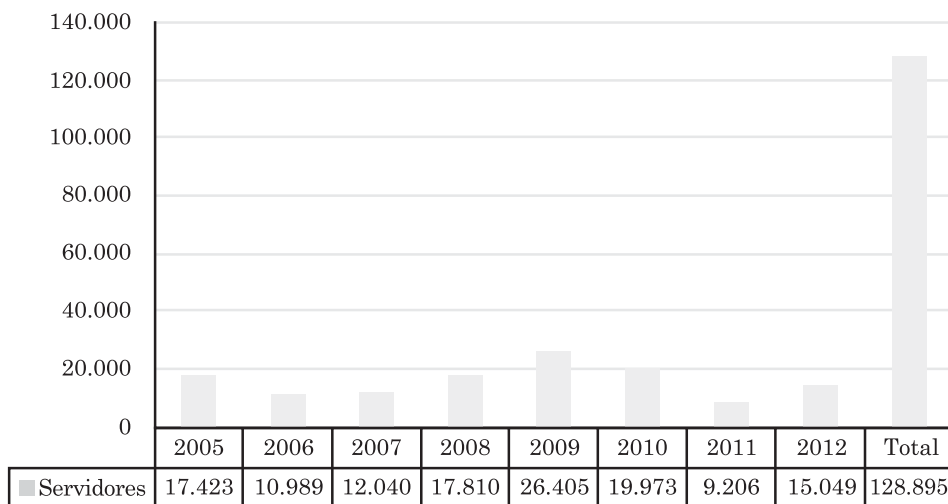
Hasta el año 2013 han participado 178 instituciones; de estas han resultado reconocidas 80 instituciones obteniendo hasta ahora cinco de ellas el Gran Premio (máximo galardón), 18 medallas de oro, 16 medallas de plata, 20 medallas de bronce y 24 prácticas promisorias, con un total de 83 instituciones reconocidas en ocho años (Gráfico 2). Se han realizado siete seminarios “Compartiendo Buenas Prácticas, hacia la Excelencia en la Gestión”, donde las ganadoras muestran sus buenas prácticas ante las instituciones del gobierno que no han tenido reconocimiento y ante otras que todavía no se han autoevaluado en relación con el Modelo. Esto con el objetivo de que aprecien los beneficios de compararse respecto de dicho Modelo y competir con base en la autoevaluación.

Gráfico 2
Instituciones reconocidas
Período 2005-2012



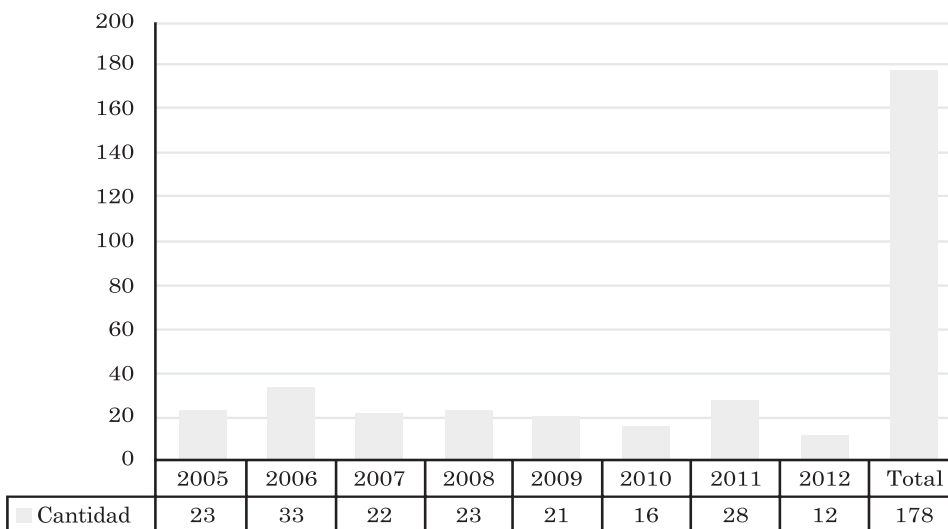
Fuente: Gobierno de República Dominicana. Ministerio de Administración Pública (2013).

Gráfico 3
Cantidad de servidores públicos impactados por la implementación del Modelo CAF en las instituciones participantes en el Premio Nacional a la Calidad



Fuente: Gobierno de República Dominicana. Ministerio de Administración Pública (2013).

Gráfico 4
Cantidad de instituciones que postularon
Período 2005-2012



Fuente: Gobierno de República Dominicana. Ministerio de Administración Pública (2013).

Otro Decreto que nos ayuda a fortalecer el camino iniciado en materia de gestión de calidad es el N° 211-10 del 15 de abril de 2010, donde se declara de carácter obligatorio la autoevaluación bajo el Modelo CAF en la administración pública, compartir las buenas prácticas reconocidas en el premio y elaborar las *Cartas Compromisos al Ciudadano*. Estas Cartas se convierten en otra estrategia para lograr que las instituciones se comprometan a ofrecer servicios de calidad al ciudadano.

Las Cartas Compromiso al Ciudadano

Son documentos a través de los cuales las instituciones públicas informan al ciudadano/cliente sobre los servicios que gestionan, cómo acceder y obtener esos servicios y los compromisos de calidad establecidos para su prestación.

Las Cartas implican un enfoque en el ciudadano, lo cual hace necesario conocer qué espera este y orientar los procesos de trabajo de forma que contribuyan a satisfacer sus necesidades. Esto lleva a que se generen condiciones para evaluar tanto el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la Carta como el nivel de satisfacción del ciudadano en relación con la forma en que está recibiendo el servicio.

Con las Cartas Compromiso se persigue: a) facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que reciben realmente; b) fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer -de forma consciente, realista y objetiva- cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar; y c) hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los usuarios y ante los órganos superiores de la propia Administración General del Estado.

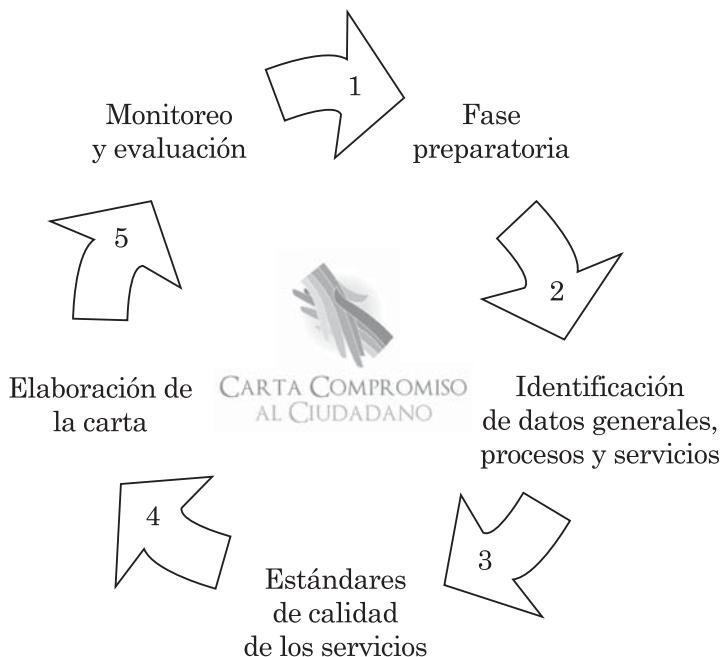
Metodología

El proceso que se siguió para definir la metodología más adecuada al Programa requirió una extensa labor de investigación sobre los trabajos previos realizados en otros países, entre los cuales podemos mencionar España, Argentina, Brasil y México. De todas estas experiencias, nos interesaron dos casos en particular: España y Argentina, debido a razones tanto de comprensión y adaptabilidad del instrumento como de los resultados obtenidos por su aplicación.

Fases para la elaboración de una Carta Compromiso

Para la elaboración de una Carta Compromiso hay que seguir las siguientes fases (Gráfico 5):

Gráfico 5
Fases para la elaboración de una Carta Compromiso



Fuente: Gobierno de República Dominicana. Ministerio de Administración Pública (2013).

1. Fase preparatoria: consiste en la conformación de un equipo de trabajo que será responsable de guiar el proceso de elaboración y seguimiento a la Carta. Es vital la capacitación y el conocimiento de la metodología.

2. Identificación de datos generales, procesos y servicios: en esta fase se pretende organizar y sistematizar la información fundamental de la institución, con la que se construye el mapa de producción de la organización. Esta parte busca orientar a los ciudadanos sobre la finalidad y las normas que regulan la entidad.

3. Estándares de calidad de los servicios: aquí se establecen los compromisos de calidad que la institución está dispuesta a asumir en sus relaciones con los ciudadanos/clientes. Se lleva a cabo un análisis para determinar estos compromisos. Es la parte más relevante y compleja del proceso de elaboración de la Carta, debiendo seguir los siguientes pasos:

- *Identificar las expectativas ciudadanas* (¿Qué esperan los ciudadanos/clientes?).
- *Definir atributos de calidad* (las expectativas de los ciudadanos/clientes deben ser convertidas en atributos concretos de calidad).

- *Definir estándares de servicio* (los niveles de calidad del servicio deben ajustarse a las expectativas de los ciudadanos/clientes y a la capacidad de respuesta de la organización).

- *Medir el desempeño actual* (identificar los niveles de calidad con que son prestados los servicios).

- *Definir compromisos de mejora* (se definen los compromisos para mejorar los niveles de calidad esperados en relación con los plazos fijados).

- *Formular indicadores de medición* (se deben realizar mediciones para controlar y dar seguimiento al desempeño de cada uno de los estándares de servicio comprometidos en la Carta).

4. Elaboración de la Carta. Se elabora un documento claro, sencillo y comprensible, con la información de carácter general y legal, los compromisos de calidad en el servicio que asume la institución y la información de carácter complementario. Se inicia con un prólogo suscrito por el máximo responsable de la institución en el que describirá el propósito general de la misma y demostrará su compromiso personal e institucional con la calidad del servicio. Algunas consideraciones en esta fase comprenden: orientación al destinatario, redacción concisa y unívoca y cuantificación de los compromisos declarados.

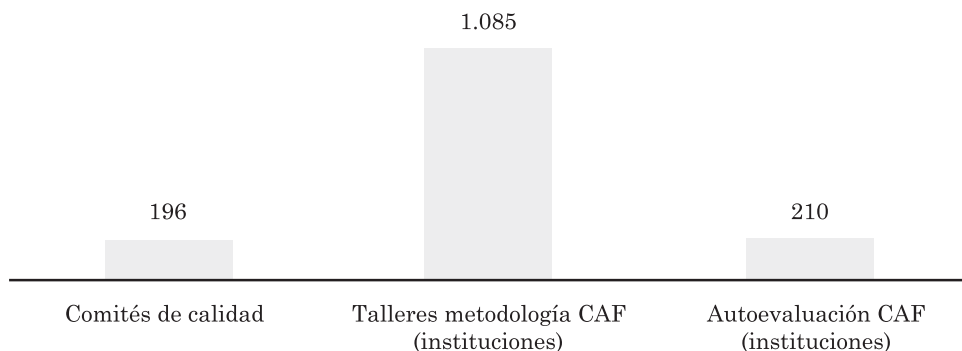
La entidad tiene el deber de desarrollar dos planes de comunicación: uno interno y otro externo. El Plan de Comunicación interno persigue el conocimiento general del personal de la institución sobre el contenido de la Carta, información general sobre los compromisos asumidos, las quejas y sugerencias y sus respectivos tiempos de respuesta. El Plan de Comunicación externo va dirigido a los ciudadanos para explicar los objetivos y alcances de la Carta. La comunicación se caracterizará por la claridad y la finalidad de aportar soluciones y mejoras.

5. Monitoreo y Evaluación. Esta fase persigue asegurar la revisión continua del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta y, a través de ello, de la satisfacción de los usuarios de los servicios. Se realizarán dos tipos de evaluaciones: internas y externas. En el caso de las evaluaciones internas, la institución debe llevar un control permanente sobre el grado de cumplimiento de los compromisos declarados a través de los indicadores establecidos, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquellos y de las evaluaciones de la satisfacción de los usuarios. Para las evaluaciones externas, la Dirección de Innovación, del Ministerio de Administración Pública, verificará semestralmente el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta sobre la base de los resultados de las mediciones de los indicadores presentados por la institución responsable.

Resultados obtenidos

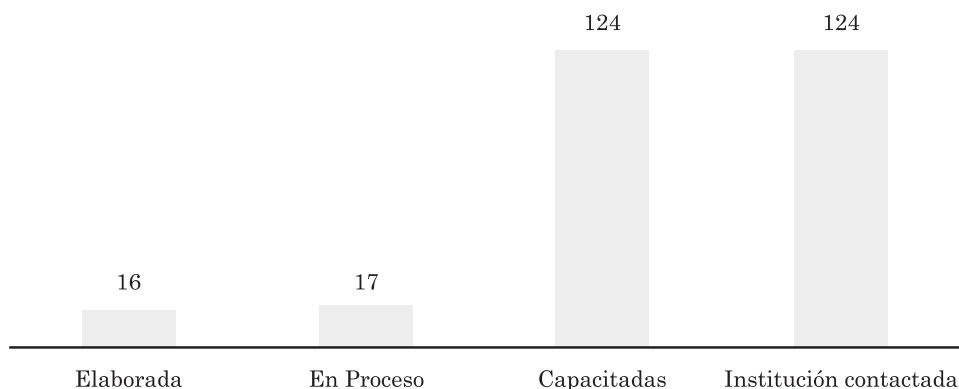
En los Gráficos 6 y 7 se presenta un resumen del trabajo que se ha realizado capacitando en el Modelo de Excelencia CAF y en la metodología diseñada para la Carta Compromiso al Ciudadano.

Gráfico 6
Capacitación Modelo de Excelencia CAF
Período 2005-2013



Fuente: Gobierno de República Dominicana. Ministerio de Administración Pública (2013).

Gráfico 7
Carta Compromiso
Período 2009-2013



Fuente: Gobierno de República Dominicana. Ministerio de Administración Pública (2013).

La estrategia interna del MAP

Para predicar con el ejemplo, el Ministerio de Administración Pública se autoevalúa cada año con el Modelo CAF. En la búsqueda de mejorar los procesos, identificarlos, definirlos y documentarlos decidimos certificarnos con un modelo de gestión de calidad ISO 9001-2008. Primero se definen todos los procesos, se clasifican los documentos, se eliminan documentos obsoletos, entre otras actividades; luego se reciben las auditorías y, finalmente, se certifican todos los procesos del Ministerio. Es una buena experiencia que da la posibilidad de que las instituciones inicien el camino de la calidad y es la base para alcanzar la excelencia.

Compartiendo buenas prácticas

La aplicación del Modelo de Excelencia CAF ha permitido el desarrollo de alianzas y relaciones con organismos internacionales que han contribuido con valiosos aportes al proceso. Hoy en día somos Miembros Patronos de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq), lo que nos abrió las puertas al Premio Iberoamericano de la Calidad, pues al constituirnos en Organismo Nacional Asociado (ONA), cualquier institución pública ganadora de Medalla de Oro o Gran Premio, en nuestro Premio Nacional, puede participar con nuestra anuencia en el Premio Iberoamericano.

Anualmente asiste una representación de nuestra organización ante el Jurado del Premio Iberoamericano de la Calidad, y a las reuniones de la Red Iberoamericana de Excelencia (REDIBEX), lo que nos permite estar al tanto de los avances de nuestros países hermanos y aprender de ellos. En la actualidad corresponde a nuestro país ocupar la Presidencia de la Red, a través de la Arq. Virna Lissi Peña en representación del Ministerio de Administración Pública de República Dominicana.

La estrategia de implementar un Modelo de Excelencia y otorgar un Premio de la Calidad nos ha llevado a otras latitudes para conocer experiencias y exponer cómo logramos desarrollar este proyecto que ha impactado positivamente al proceso de profesionalización de la administración pública dominicana.

Muchos de los involucrados en el Ministerio de Administración Pública dominicano han viajado a diferentes países, como Chile, Perú, Colombia, Argentina y Brasil, y ciudades como Barcelona y Madrid, buscando conocer sus buenas prácticas en la implementación de modelos de excelencia y de premios de la calidad. Ello también nos ha permitido compartir nuestras buenas prácticas con otros países, estimulando a su vez a países centroamericanos para que inicien la implantación de Modelos de Excelencia y el otorgamiento de un Premio de Calidad.

Tal es el caso de Guatemala, donde establecimos un convenio de cooperación a través de la Oficina Nacional de Servicio Civil de ese país. Para apoyarlos se designó a la Lic. Hilda Saviñón, quien se desempeña como Asesora en Calidad en el Ministerio de Administración Pública. Su responsabilidad consistió en brindar asistencia técnica al equipo que desarrollaría el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas en la Administración Pública de Guatemala.

Estimulamos también a la República de El Salvador a través de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado, ofreciéndoles toda la información necesaria para implementar su Modelo de Excelencia y otorgar un Premio. Ya ese objetivo se cumplió con la ayuda de un experto que le recomendamos, el Dr. Luis Tenorio de la Fuente, a través de la colaboración del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Lo mismo ocurrió con Costa Rica, donde ha habido grandes avances en profesionalización de su servicio civil, pero no habían iniciado el camino de la calidad. Se prevé la posibilidad de colaborar en el futuro inmediato con Panamá y Nicaragua.

Finalmente, se pretende que República Dominicana logre ofrecer mejores servicios a la ciudadanía poniendo a su disposición todas las capacidades institucionales con prontitud y excelencia. Ahí está el sentido profundo de la tarea del mejoramiento continuo en la

gestión pública: abrir más y mejores espacios de atención y servicio para los ciudadanos, escuchando y conociendo sus necesidades, oyendo la voz del cliente.

La experiencia de varios años indica que para mejorar el funcionamiento de los servicios públicos no solo se requiere de esfuerzos sistemáticos destinados a cambiar la manera de hacer las cosas. También se necesita incorporar procesos de aprendizaje constante, que permitan al funcionariado adecuarse a los nuevos escenarios de forma dinámica y desaprender viejos paradigmas. Además, es necesario establecer mecanismos donde los usuarios tengan la oportunidad de participar tanto en el criterio como en la evaluación de las políticas públicas, y conocer la rendición de cuentas de las instituciones ejecutoras.

Se aspira avanzar en el mejoramiento del quehacer público, pero esto es preciso compartirlo con los demás países centroamericanos y del Caribe, para que toda esa región se fortalezca y mejore sus posibilidades de competir, contribuyendo así al desarrollo de nuestras naciones.

Bibliografía

- Casals, Emilio; Hidalgo, Consuelo; Jiménez, María; y Ruiz, Joaquín (eds.) (2008), *CAF 2006, el marco común de evaluación: mejorar una organización por medio de la auto evaluación*, Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- CLAD (2008), “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, Caracas, CLAD (Documentos Clave: Estado, Administración Pública y Sociedad; N° 16). Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio; y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, San Salvador, El Salvador, 29 al 31 de octubre.
- Chile Calidad (2008), *Seminario Internacional “Mejorando la gestión de los servicios públicos: contribución de los modelos de excelencia”*, Santiago, Centro Nacional de Productividad y Calidad.
- Gobierno de República Dominicana (2005), “Decreto N° 516-05, que crea el Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público”, Santo Domingo, Presidencia de la República.
- _____ (2010), “Decreto N° 211-10, que crea el Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público”, Santo Domingo, Presidencia de la República.
- Gobierno de República Dominicana. Ministerio de Administración Pública (2012), “Carta Compromiso al Ciudadano”, Santo Domingo, MAP, http://www.map.gob.do/P_SoloTexto.aspx?EntId=257.
- _____ (2013), <http://www.map.gob.do>.
- ICAP (2011), “Buenas prácticas de gestión de calidad”, en *Revista Centroamericana de Administración Pública*, Nos. 60-61, San José.
- Lugo, María del Carmen; Saviñón, Hilda; Peña, Virna; De León, Leslie; y Guerrero, Johana (2011), *Estrategias para desarrollar la calidad en los servicios públicos en República Dominicana*, José Oviedo (ed.), Santo Domingo, Ministerio de Administración Pública.
- Oviedo, José (2004), *Estrategias de gestión pública: programa caribeño a nivel universitario de gestión pública*, Santo Domingo, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra; Unión Europea; Editora Centenario.