

# Impacto del Premio Nacional a la Calidad de República Dominicana. El caso de la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial

ONAPI\*

EXPONE LA PARTICIPACIÓN DE LA OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL EN EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y RECONOCIMIENTO A LAS PRÁCTICAS PROMISORIAS QUE OTORGA EL MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MAP, DE REPÚBLICA DOMINICANA, INDICANDO EL EJERCICIO INNOVADOR QUE REPRESENTÓ ESTE ESFUERZO EN EL ACCIONAR DE LA INSTITUCIÓN.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; PREMIO; CALIDAD TOTAL; FUNCIÓN PÚBLICA; REPÚBLICA DOMINICANA; MAP; OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; AWARD; OVERALL QUALITY; PUBLIC SERVICE; DOMINICAN REPUBLIC; MAP; OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

## Introducción

### ***Breve explicación sobre la institución, sus principales características y su “bien público” nacional***

La Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, ONAPI, es una entidad gubernamental con auto-

nomía técnica y patrimonial, creada mediante la Ley 20-00 sobre Propiedad Industrial del 8 de mayo de 2000. La ONAPI es la organización gubernamental en la República Dominicana, encargada de otorgar los derechos exclusivos sobre las distintas modalidades de la propiedad industrial, mediante la concesión de certificados de patentes y registros de signos distintivos, entre otras atribuciones que le confiere la legislación en la materia. Es una institución que ha pasado de ser una organización con limitada capacidad operativa a una de las más modernas oficinas de Propiedad Industrial de América Latina.

---

\* **Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, ONAPI, de República Dominicana.**

Recibido: 14 de marzo del 2011.  
Aceptado: 20 de mayo del 2011.

La Oficina está conformada por dos departamentos especializados, a saber: el Departamento de Signos Distintivos, que interviene en todo lo relativo a marcas, nombres comerciales, denominaciones de origen, entre otros signos distintivos, y el Departamento de Invenciones, que administra todo lo relacionado a patentes, modelos de utilidad y diseños industriales. Ambos departamentos tienen atribuciones legales específicas para atender las solicitudes de registro y las acciones de titulares y terceros legitimados, así como otros procesos a su cargo.

Los departamentos deciden sobre aquellos recursos que les son interpuestos en su ámbito de competencia como primera instancia administrativa, y sus decisiones pueden ser objeto de revisión mediante la interposición de un recurso administrativo de apelación ante el Director General de ONAPI, con el que se agota la última instancia administrativa y se concluye el proceso en esta sede.

Las decisiones de ONAPI son revisables en sede judicial por la Corte de Apelación del Departamento Judicial correspondiente, y es facultad de las partes someter a esta jurisdicción la revisión de sus procesos.

### **Importancia de la ONAPI y su rol en el país**

La propiedad industrial hoy en día es uno de los temas de mayor relevancia en el comercio internacional. En los recientes acuerdos comerciales celebrados por la República Dominicana, la adecuación legislativa e institucional del régimen de propiedad industrial, en consonancia con los Aspectos de los Derechos de Propiedad Industrial Comercial, ADPIC, contribuye con la transferencia y difusión de la tecnología, en beneficio recíproco de los productores y de los usuarios de conocimientos tecnológicos, de modo que favorezca el bienestar social y económico del país.

Debe existir una efectiva protección de los derechos de propiedad industrial, al tiempo que deben quedar claramente establecidas las obligaciones a cargo de los titulares de tales derechos, con el propósito de lograr un equilibrio de derechos y obligaciones que promueva el desarrollo socioeconómico y tecnológico de la República Dominicana.

La protección jurídica de estas creaciones alienta la inversión e induce a seguir innovando, estimulando el crecimiento económico para con ello generar nuevas industrias,

umentando así el empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. La adecuada gestión de la propiedad industrial permite justamente convertir las creaciones, intangibles, en activos, permitiendo su introducción en el mercado y su consecuente disfrute económico.

La ONAPI consciente de su rol como ente regulador del sistema de propiedad industrial en el país, trabaja arduamente con miras a un desarrollo eficaz para garantizar la seguridad jurídica de los derechos de los titulares mediante una observancia rigurosa de los mismos, facilitar el acceso a la protección de la inventiva y creatividad nacional y permitir el aprovechamiento del desarrollo tecnológico por parte de nuestros nacionales con miras a generar bienestar y ser cada día más competitivos.

### **Antecedentes**

En el 2004 la ONAPI era una institución que presentaba una serie de debilidades a nivel de infraestructura, capacidad técnica, profesionalidad de la función pública, calidad de los procesos y de los

servicios. Asimismo, enfrentaba el reto de implementar el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, DR-CAFTA, que exigía de la ONAPI garantizar la observancia de los procesos en materia de propiedad industrial.

Ante este escenario, a finales del 2004 se iniciaron esfuerzos orientados a la mejora de la gestión partiendo de la definición de cuatro grandes ejes estratégicos que marcarían el accionar de la institución.<sup>1</sup>

En atención a ellos se realizaron una serie de acciones encaminadas a lograr los objetivos planteados, en los que se pretendió la satisfacción del cliente, como una premisa fundamental. Se destaca aumento en:

- La inversión en infraestructura física y tecnológica.
- La mejora de los servicios mediante revisión de procesos.
- La capacitación del personal.
- La creación de un Departamento de Servicio al Cliente que ofrecería asistencia personalizada a los mismos y contribuiría a garantizar que el ingreso de solicitudes de registros en materia de Signos Distintivos, contase con la información y requisitos nece-

---

1. Ejes Estratégicos 2004 al 2008: 1) Lograr la eficiencia operativa, 2) Facilitar el acceso de los servicios de la institución a los ciudadanos 3) Lograr el respeto de la autonomía técnica y patrimonial de la institución, 4) Lograr el posicionamiento nacional y regional en materia de Propiedad Industrial.

sarios para tener un servicio satisfactorio.

A partir del 2005, la ONAPI puso en marcha los trabajos de recuperación, ordenamiento y conservación de todo el fondo documental de Signos Distintivos e Inventiones, con la cooperación invaluable de la Oficina Mundial de la Propiedad Intelectual, OMPI, y la Oficina Cubana de Propiedad Industrial, OCPI. Este trabajo ha representado para la República Dominicana un importante logro, ya que con el rescate y la provisión de condiciones de seguridad conforme a las últimas tecnologías disponibles, se garantiza la seguridad jurídica de los titulares de los derechos de Propiedad Industrial, lo que contribuye a mejorar el clima de inversión y la competitividad comercial en el país.

El aprovechamiento del sistema de Propiedad Industrial implica, que los diferentes actores del mercado puedan beneficiarse de él. Es por eso que el proporcionar a los ciudadanos facilidades de acceso a los servicios de la institución ha sido una prioridad constante desde el 2005. Para ello, la institución ha suscrito alianzas y convenios con oficinas homólogas en Latinoamérica y Europa; en el entorno nacional con gremios, universidades y otras instituciones estatales, con el propósito de desarrollar proyectos que incrementen las ventajas competitivas que requieran la utilización de la Propiedad Industrial en beneficio del desarrollo nacional y regio-

nal, el fomento de la investigación así como el desarrollo tecnológico.

La eficiencia operativa y las facilidades de acceso de los ciudadanos a los servicios institucionales, en este contexto, demanda el desarrollo de iniciativas de gobierno electrónico, mediante la aplicación intensiva de las tecnologías de la información y comunicación en la oferta de servicios de la institución, con la creación, primero, del Portal Interactivo de Propiedad Industrial y, posteriormente, con el lanzamiento de la Oficina Virtual de Propiedad Industrial.

Es también importante, el despliegue de una política de descentralización de los servicios, ponderando las demandas económicas de cada región y el desarrollo de una plataforma de servicio al ciudadano, que incluye atención presencial, telefónica y en línea, con el objetivo institucional de viabilizar el acceso de los ciudadanos a la protección de sus intangibles de Propiedad Industrial.

Alcanzar el respeto de la autonomía técnica y patrimonial se logró gracias a una gestión enfocada a la obtención de resultados, reducción de costos, rendición de cuentas, la búsqueda de fuentes de cooperación técnica para financiar proyectos de mejora y capacitación del personal de la oficina, la sujeción a las normas de compras y contrataciones del Estado, la puesta en ejecución de una estructura fi-

nanciera contable acorde a un organismo descentralizado, y la transparencia en el manejo de los recursos.

Todo ello contribuyó enormemente a la cristalización de este objetivo al punto que, a la fecha, la ONAPI se administra al cien por ciento con los recursos que recauda por la prestación de los servicios.

Posicionarse a nivel nacional y regional en materia de Propiedad Industrial ha requerido el desarrollo de una política nacional de propiedad intelectual, en la que el Estado dominicano, el sector privado y el académico, han unificado esfuerzos para fomentar la creación y la gestión de los activos de Propiedad Industrial. Se ha enfatizado el rol promotor del Estado en la difusión de los temas de Propiedad Industrial, mediante una presencia permanente de la ONAPI en seminarios, talleres, ferias y otras actividades, junto a los sectores productivos nacionales, con la finalidad de utilizar la Propiedad Industrial para generar riqueza.

### **Experiencia o práctica Innovadora**

El empeño por lograr la eficiencia operativa y el deseo de facilitar a los ciudadanos el acceso a los servicios de la institución encauzan a la ONAPI por el sendero de la calidad. Es así como empiezan a transformarse y mejorarse los pro-

cesos operativos y a crearse los espacios de contacto con el cliente-ciudadano, en aras de hacerlo sentir importante y bienvenido, que se comprenden sus necesidades y se despliegan relevantes esfuerzos para la satisfacción de las mismas. Desde entonces, la institución empieza a acercarse al sueño declarado en su visión de convertirse en modelo de calidad del sector público dominicano y distanciarse de forma gradual del concepto de oficina pública tradicional.

A mediados del 2006, la ONAPI asume el reto de participar por primera vez, en la segunda edición del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias impulsado por el Ministerio de Administración Pública, exponiendo, a partir de la evaluación basada en evidencias; las buenas prácticas incorporadas a la gestión. De una forma más intuitiva que científica ya la institución había asumido la calidad y calidez en el trato a los clientes como elemento diferenciador en la prestación de los servicios.

A partir de esta primera postulación al Premio Nacional, la institución tiene su primer contacto con lo que sería posteriormente un instrumento permanente de mejora institucional: el Modelo Marco Común de Evaluación, (CAF, por sus siglas en inglés Common Assessment Framework), sometándose a los rigores del autodiagnóstico institucional basado en el mismo. Este es un modelo de calidad euro-

peo que busca, a través de la autoevaluación, introducir a las instituciones públicas en los principios de gestión de la calidad.

La aplicación del autodiagnóstico bajo los criterios del CAF, inicialmente proporcionó a la institución la oportunidad de autoevaluarse bajo “un esquema de gestión que describe el rendimiento óptimo de una organización de acuerdo a unos parámetros considerados relevantes”<sup>2</sup> viendo la institución desde todos los ángulos posibles con la participación activa de representantes de las áreas operativas y de apoyo, bajo la coordinación de un Comité de Calidad.

La postulación de la ONAPI por tres años consecutivos en el Premio Nacional a la Calidad, ha provocado el establecimiento del autodiagnóstico CAF como un insumo permanente de los planes operativos que se formulan anualmente, con la incorporación de las oportunidades de mejora identificadas a partir del mismo, a la vez que contribuye a la evaluación sistémica y sistemática de la gestión basada en evidencias; ya que se realiza partiendo de los resultados obtenidos en la evaluación anterior, por medio de la valoración del cumplimiento de los objetivos y acciones de mejora abordadas en los planes.

Conforme a la experiencia de la ONAPI, se puede afirmar que el CAF constituye una excelente me-

todología para identificar y abordar oportunidades de mejora; un medio para motivar a los empleados a involucrarse en los procesos de mejora; la coyuntura adecuada para promover y compartir buenas prácticas, el impulso necesario para implantar un Sistema Formal de Gestión de la Calidad y el empuje de las iniciativas que han sustentado el posicionamiento de la ONAPI en la sociedad dominicana.

Dos factores que significaron un obstáculo relevante para la ONAPI fueron el involucramiento de todos los empleados de la institución al proceso, asimilándolo como un proyecto de mejora que facilitara su desempeño y no una carga adicional al trabajo diario.

A partir de esa fecha y en el marco de los ejes estratégicos al 2008 cobraría fuerza la decisión de iniciar los trabajos encaminados a implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, SGC, bajo la Norma ISO 9001:2000.

La participación en premios que procuran la excelencia y calidad en la organización se ha constituido en parte de las estrategias para la mejora de la misma. Es por esta razón que bajo esta premisa en el 2007, la institución se postuló por segunda ocasión al Premio Nacional a la Calidad obteniendo su segunda medalla de oro. Los logros alcanzados determinaron la conformación del Comité de Calidad, la adopción del Modelo CAF como herramienta de Gestión, el inicio de los trabajos

---

2. *Ibid.*

de levantamiento de documentación; elaboración de manuales, procedimientos e instructivos de los procesos a incorporar en el SGC, determinación de la Política de Calidad y se define el alcance de la Certificación del Sistema.

En el 2008 la ONAPI obtiene el Gran Premio Nacional a la Calidad, convirtiéndose en la primera institución pública en el país que accede a dicho galardón, ya que los años anteriores esta categoría estuvo desierta. Para ese mismo año, la organización se certifica adoptando un SGC, bajo la Norma ISO 9001:2000, la que comprendería, tanto a la sede principal como a la Oficina Regional obteniendo a su vez, la transformación de ser una organización y constituirse en institución.

A partir del 2008 la ONAPI realiza encuestas de satisfacción, orientando su gestión a la búsqueda constante por la excelencia y la mejora continua, efectúa auditorías internas y externas, se desarrolló la primera revisión por la Dirección del SGC y se determinaron los Objetivos de la Calidad. Asimismo, se adoptó su primer Plan de Calidad, el que tiene por objeto dar seguimiento a las debilidades y áreas de mejoras identificadas, tanto en las encuestas como en la revisión por la Dirección. Se creó la División de Gestión de la Calidad, con la finalidad de darle seguimiento al SGC y en consonancia con este propósito se crea el Departamento de Planificación y

Desarrollo, el que realizaría un importante trabajo a los fines de identificar los grupos de interés de la organización, se determina la Línea Estratégica y a partir de los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas aplicadas a los grupos de interés se elabora el Primer Plan Estratégico de la Organización y los Planes Operativos de las distintas áreas de la organización. Este cambio en la formulación de la planificación fortalecería la gestión y marcaría la revisión y seguimiento mensual del cumplimiento de los Planes Operativos.

La implementación de un SGC en la ONAPI, ha sido posible gracias al compromiso manifiesto de la Dirección General, y el seguimiento del cumplimiento con los requerimientos propios de la Norma ISO 9001:2000.

Para el 2009 la ONAPI sale airoso de su primera Auditoría Externa de Seguimiento y determina la necesidad de incorporar los procesos faltantes en el SGC y la revisión de la documentación a los fines de implementar la versión 2008 de la Norma ISO. En el marco de este proceso la organización, motivada por el Ministerio de Administración Pública toma contacto con las llamadas Cartas de Servicios o Cartas de Compromiso al Ciudadano.

En su proceso de elaboración e implementación la ONAPI ha tomado referencias de entidades públicas europeas, la necesidad y

realidad de la organización en la República Dominicana, convirtiéndose así en la primera institución pública que implementa la Carta de Compromiso al Ciudadano.

En el ámbito internacional ha sido distinguida con el premio The Bizz Adwards 2010, que otorga la World Confederation of Business, WORLDCOB, a las empresas y empresarios más destacados de cada país; el mismo evalúa lo que sus gestores consideran puntos que permiten conocer el elevado compromiso y constancia con la calidad y el desarrollo de un buen sistema de gestión empresarial, a saber: Liderazgo empresarial, Sistemas de gestión, Calidad en los productos y servicios, Creatividad empresarial, Innovación empresarial y Responsabilidad social empresarial.

Los reconocimientos y galardones alcanzados por la organización, en los referidos certámenes de calidad, han resultado ser un estímulo para que la misma continúe el camino hacia la excelencia.

En conclusión se puede identificar algunos aspectos relevantes como resultado de todo el proceso, como son:

- Mayor compromiso de nuestros empleados con el ciudadano.
  - Mejora continua de nuestros procesos y servicios.
  - Reconocimiento y respeto de la Sociedad Dominicana a nuestra Organización.
  - El uso del Modelo CAF como herramienta de gestión.
- La organización ha creado un programa de difusión de cinco talleres o seminarios al año, dando como resultado la sensibilización en los sectores productivos nacionales, destacando así: los agroindustriales, las Pequeñas y Medianas Empresas, PYMES, las universidades, y los artesanos, reflejándose el incremento de solicitudes, tanto de Patentes como de Signos Distintivos.

#### **Retos y desafíos institucionales**

Dentro de los retos y desafíos que atravesó la organización se pueden citar:

- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y en su nueva versión 2008.
- Ley 20-00, Reglamento de Aplicación y otras regulaciones aplicables.
- Cumplir con las Disposiciones Administrativas, Procedimientos y otros Documentos Institucionales.
- Cumplir con los Principios de la Calidad.



- Asumir una disciplina organizacional.
- Ejecución Ciclo Deming de la Calidad (PHVA).

La ONAPI entiende que la continua medición y evaluación, es la estrategia más segura de llegar y mantenerse en el camino de la excelencia. Esto ha motivado la constante preocupación por presentarse a Premios a la Calidad, en cuyos informes ha encontrado una valiosa retroalimentación para detectar y superar continuamente sus áreas de mejora, a través de los resultados de retorno, reflejado en los indicadores de desempeño de los procesos operativos.

Para el 2008 al momento de la certificación bajo la Norma ISO 9001:2000, en el Departamento de Inventiones se contaba con dos indicadores y fruto de la evaluación sistemática de este proceso, a la fecha se cuenta con nueve indicadores de medición. En el Departamento de Signos Distintivos en el

2008 se identificaron siete y actualmente existen nueve orientados al logro de la eficiencia y la eficacia. Adicional a esta herramienta de control en la organización, se han implementado matrices internas para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos por la Ley que nos rige y la Carta de Compromiso al Ciudadano.

A finales del 2009, la ONAPI lanza la Carta de Compromiso al Ciudadano, cuya implementación ha determinado la modificación y fortalecimiento del SGC, ya que ahora la Oficina documenta y contabiliza todas las atenciones calificadas como queja o sugerencia y que constituyen una fuente valiosa para mejoras. Asimismo, la adopción de este documento permite a la organización publicitar los plazos de respuesta de servicios y ha llevado a mejorar algunos de los indicadores y plazos.

A continuación, una muestra de cómo son presentados los compromisos de servicios en la referida carta:

**OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, ONAPI**  
**COMPROMISOS DE SERVICIOS**  
**DEPARTAMENTO DE SIGNOS DISTINTIVOS**

Servicio	Atributo	Compromiso asociado	Indicador
Búsqueda de antecedentes de Signos Distintivos	Puntualidad en el servicio	Plazo de entrega: tres días laborables	Solicitudes atendidas dentro del plazo vs Solicitudes recibidas
Registro de Marcas Denominativas, Figurativas, Mixtas, Tridimensionales y Multiclases	Puntualidad en el servicio / Garantía de protección / Eficacia	El proceso de registro siempre y cuando no medie un recurso de oposición debe concluir en un plazo no mayor a tres meses	Solicitudes examinadas dentro del plazo vs Solicitudes recibidas
Registro de Lema Comercial		El proceso de registro siempre y cuando no medie un recurso de oposición debe concluir en un plazo no mayor a tres meses.	
Registro de Nombre Comercial, Rótulo y Emblema		El proceso de registro siempre y cuando no medie un recurso de oposición debe concluir en un plazo no mayor a cinco días laborales.	
Traspaso (Transferencia o cambio de títulos)	Plazo de expedición 22 días laborables.		
Renovación de registro	Puntualidad en el servicio / Eficacia	Plazo de expedición 22 días laborables.	Solicitudes atendidas dentro del plazo vs. Solicitudes recibidas
Cambio de domicilio		Plazo de expedición 22 días laborables.	
Fusión		Plazo de expedición 22 días laborables.	
Duplicado		Plazo de expedición 22 días laborables.	
Inscripción de Licencia de Uso		La inscripción debe concluir en un plazo de cinco días laborables.	
Exclusión de Modalidad Societaria		La exclusión debe concluir en un plazo de cinco días laborables	
Certificación Especial		Plazo de entrega: cinco días laborables.	Solicitudes atendidas dentro del plazo vs. Solicitudes recibidas.
Copia Certificada		Plazo de entrega: cinco días laborables.	
Copias Simples y Listados de Datos		Plazo de entrega: cinco días laborables.	
Prórrogas de plazos		La Oficina deberá emitir su respuesta al pedido en un plazo máximo de siete días laborables.	

Fuente: Tomado de la Carta de Compromiso al ciudadano de ONAPI.

**OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, ONAPI  
COMPROMISOS DE SERVICIOS  
DEPARTAMENTO DE INVENCIONES**

Servicio	Atributo	Compromiso asociado	Indicador
Concesión Patente de Invención	Puntualidad en el servicio	La Oficina emitirá su primera comunicación relativa al examen de forma en un plazo de treinta días laborables.	Solicitudes examinadas dentro del plazo vs. Solicitudes recibidas  Certificados otorgados dentro del plazo vs. Solicitudes recibidas
	Puntualidad en el servicio / Garantía de protección / Eficacia	El proceso de registro para el otorgamiento de una Patente de invención deberá realizarse en un plazo máximo de cinco años contados desde la fecha de presentación de la solicitud o tres años contados a partir de la fecha de la solicitud del examen de fondo de la patente, cualquiera que sea posterior.	
		El proceso de registro de una Patente de Modelo de Utilidad deberá realizarse en un plazo no mayor a cuatro años.	
Concesión Patente de Modelo de Utilidad	Puntualidad en el servicio / Garantía de protección / Eficacia	El proceso de registro para el otorgamiento de un Diseño industrial debe realizarse en un plazo no mayor a un año.	
Registro de diseño industrial			
Certificación Especial relativa a los datos de un expediente	Puntualidad en el servicio / Eficacia	Plazo de expedición: siete días laborables.	Solicitudes atendidas dentro del plazo vs. Solicitudes recibidas
Copias simples y Copias Certificadas de Documentos		Plazo de expedición: siete días laborables	
Copia Certificada de Prioridad		Plazo de expedición: siete días laborables	
Duplicado de Patente y de Registro		Plazo de expedición: diez días laborables	
Prórrogas de plazos		La Oficina deberá emitir su respuesta al pedido en un plazo máximo de siete días laborables.	

*Fuente: Tomado de la Carta de Compromiso al ciudadano de ONAPI.*

---

## OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, ONAPI COMPROMISO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

- El servicio de información y recepción ofrecido en las áreas de Servicio al Cliente debe ser prestado antes de 15 minutos.
- El servicio de información y recepción de documentos debe ser prestado antes de 15 minutos.
- Los servicios de información o consultas formulados por la vía telefónica que no puedan ser satisfechos de manera inmediata, serán contestados en un plazo no mayor de 24 horas, asegurando un medio de contacto proporcionado por el solicitante.
- Las solicitudes de información escrita por correo ordinario o correo electrónico serán contestadas antes de 48 horas.

Fuente: Tomado de la Carta de Compromiso al ciudadano de ONAPI.

---

Un beneficio invaluable de los certámenes de calidad es que proporcionan, como parte de los compromisos de participación, la oportunidad de intercambiar en seminarios y foros, donde se exponen las mejores prácticas de gestión relacionadas con los modelos utilizados para las evaluaciones. Abren también la posibilidad de realizar *benchmarking* y *benchlearning* con otras instituciones con factores en común, a saber:

- Superintendencia de Bancos.
- Instituto Tecnológico de Las Américas.

- Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte
- Oficina Técnica de Transporte Terrestre.
- Molinos Modernos.
- Consejo Dominicano del Café
- Tesorería de la Seguridad Social.

La capacidad de la ONAPI de crear sinergia con otras instituciones ha sido una de sus mayores fortalezas, tanto las instituciones del gobierno como los convenios de cooperación han permitido a la ONAPI aprender de las buenas

prácticas y de las innovaciones introducidas por otras organizaciones.

Para la organización estos premios representan un estímulo para continuar trabajando rumbo a la excelencia y reafirma su posicionamiento como organización referente a las buenas prácticas en el sector gubernamental de la República Dominicana.

Es por ello que se debe contar con el involucramiento de la Alta Dirección, con un estilo de liderazgo participativo.

El empoderamiento del equipo humano y la interiorización de una cultura comprometida con la calidad.

La retroalimentación de las necesidades de los clientes, como insumo para la mejora continua.

La evolución de la competencia e idoneidad del recurso humano.

### **Bibliografía**

Carta de Compromiso al Ciudadano, ONAPI.

Memoria Institucional 2004-2008.

Relatorio del Premio Iberoamericano a la Calidad (Fundibeq), ONAPI, 2010 ◇