

Impulso a la calidad en la gestión pública costarricense: la experiencia de la primera edición del Premio Nacional a la Calidad Costa Rica 2010

Silvia Calderón Umaña*

Leonardo Castellón Rodríguez**

DESCRIBE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y PRÁCTICAS PROMISORIAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE COSTA RICA, PRIMERA EDICIÓN, 2010, PRESENTANDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN ESA EXPERIENCIA PIONERA.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; GESTIÓN PÚBLICA; PREMIO; CALIDAD TOTAL; COSTA RICA

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; AWARD; OVERALL QUALITY; COSTA RICA; PUBLIC MANAGEMENT

Interés del Gobierno de Costa Rica por iniciar la implementación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, CICGP

ta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado celebrada en San Salvador, El Salvador, el 26 y 27 de junio

Elementos fundamentales de la Carta

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, logra que se apruebe la “Car-

Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, del Gobierno de Costa Rica.
** Coordinador del Área de Modernización del Estado del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, del Gobierno de Costa Rica, y Profesor Adjunto de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

* Funcionaria de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios del Ministerio de Planificación

Recibido: 12 de abril del 2011.
Aceptado: 20 de junio del 2011.

Calderón Umaña, Silvia y Castellón Rodríguez Leonardo (2011). Impulso a la calidad en la gestión pública costarricense: la experiencia de la primera edición del Premio Nacional a la Calidad, Costa Rica 2010.

ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (60-61): 359-388, 2011

359

de 2008, siendo ésta la cuarta carta que el CLAD impulsa sobre gestión pública, como órgano especializado de Iberoamérica.

En el preámbulo de la CICGP, se indica que se promueve:

“El establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública” (CLAD, 2008; p. 5).

Define, además, la calidad en la gestión pública como:

“Una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”.

La Carta va más allá al especificar que dicha calidad:

“Debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de

acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad” (CLAD, 2008; p. 7).

El enfoque de la definición que el CLAD establece para calidad en la gestión pública está alineado con la definición de Gestión para Resultados, que el Banco Interamericano de Desarrollo BID, y el CLAD han planteado (2007; p. 17):

“La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.

El BID y el CLAD (2007; p. 14), en referencia a Michael Moore precisa que:

“El valor público se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a necesidades o demandas que:

- *Sean políticamente deseables como conse-*

cuencia de un proceso de legitimación democrática.

- *Su propiedad sea colectiva, caracterizando así su naturaleza pública.*
- *Requieran la generación de cambios sociales (resultados) que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o de algunos grupos específicos reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos.”*

La posibilidad de que las organizaciones públicas mejoren la generación de valor público, en función de una gestión pública para resultados, aumenta en el tanto exista la implementación de un sistema de gestión de calidad o excelencia, como uno de los componentes importantes, por cuanto este último potencia la satisfacción de necesidades, demandas y expectativas de la población, mediante un conjunto de herramientas, técnicas y métodos para la medición del logro de los objetivos, la generación de resultados y el alcance del impacto esperado.

En esta línea, la CICGP tiene dentro de sus objetivos:

“Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes

entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas” (CLAD, 2008; p. 7).

EL CLAD promueve en la Carta, las siguientes acciones e instrumentos para que los países iberoamericanos se apoyen en la implementación de la calidad en la gestión pública:

- La dirección estratégica y el ciclo de mejora.
- Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana.
- Participación ciudadana para la mejora de la calidad.
- Adopción de modelos de excelencia.
- Premios a la calidad o excelencia.
- La gestión por procesos.
- Los equipos y proyectos de mejora.
- Cartas de compromisos o de servicios al ciudadano.
- Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano.
- La mejora de la normatividad.
- El gobierno electrónico.
- La medición y evaluación.

- Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos.
- Sistemas de gestión normalizados.
- La gestión del conocimiento.
- Comparación e intercambio de mejores prácticas.
- Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos.

En ocasión de lo anterior, el Gobierno de la República de Costa Rica ha decidido impulsar la Creación del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y las Cartas de Compromiso al Ciudadano.

Planes Nacionales de Desarrollo en Costa Rica y la incorporación de la calidad en la gestión pública

El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Jorge Manuel Dengo Obregón” contiene el Capítulo 5 “Eje de Reforma Institucional” (p. 92) dentro del cual se establece que una de las metas sectoriales es agilizar, simplificar y elevar la calidad de servicios públicos críticos, ejecutando reformas organizativas en áreas sensibles y reforzando los mecanismos de evaluación de resultados. Este Plan Nacional de Desarrollo incorporó un instrumento llamado

Contrato con la Ciudadanía, como garantía de las acciones que el gobierno se compromete inequívocamente a realizar frente a la ciudadanía. Dichos Contratos fueron suscritos por el Presidente de la República, y los Ministros Rectores como responsables políticos de las metas sectoriales.

En el caso específico de la meta mencionada en el párrafo anterior, el respectivo Contrato con la Ciudadanía establece como acción estratégica las mejoras en áreas críticas de servicio a la ciudadanía y a la actividad económica del país a cargo de dependencias del Poder Ejecutivo para agilizar, simplificar y elevar la calidad de estos servicios.

En atención a la medición requerida para verificar el cumplimiento de la meta sectorial mencionada y como un primer aporte en la línea de la implementación de instrumentos para el impulso de la calidad en la gestión pública, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, con el apoyo financiero de la Agencia de Cooperación Alemana, desarrolló un proyecto de “Estudios de percepción de la calidad en los servicios públicos”, bajo la ejecución técnica de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, UCR,¹ el que consistió en la aplicación de encuestas anuales entre el 2009 y el 2010 a los usuarios de los servicios de Consultas y Entrega de Certificaciones del Sistema Automatizado (Plataforma de Servicios) del Registro Nacional, la emisión de licencias de con-

1. En la persona del Investigador MSc. Johnny Madrigal Pana.

ducir (primera vez) del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, MOPT, la emisión de pasaportes de la Dirección General de Migración y Extranjería, el reclutamiento y selección de personal de la Dirección General de Servicio Civil, DGSC, y la aprobación de estudios de impacto ambiental de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental, SETENA. Para estos estudios se partió del siguiente enfoque conceptual (MIDEPLAN, 2010; p. 11):

“El ámbito de la satisfacción de las necesidades de los usuarios incluye los siguientes aspectos:

- *Servicios proporcionados. Determina si los servicios que proporciona la institución satisfacen las necesidades generales de los usuarios y la percepción de la capacidad institucional para satisfacer las necesidades que lo llevaron a solicitar el servicio.*
- *Accesibilidad. Mide el grado de facilidad o dificultad para tener acceso y hacer uso efectivo de los bienes o servicios ofrecidos por la institución de acuerdo con la ubicación geográfica, los servicios de transporte disponibles o el servicio de transporte utilizado por el usuario.*
- *Costo de los servicios. Permite conocer la opinión*

sobre el costo de los servicios: si es demasiado elevado o si es muy alto en relación con la calidad del servicio ofrecido.

- *Instalaciones físicas. Evalúa la adecuación de las instalaciones físicas en aspectos como comodidad para la afluencia y permanencia dentro del lugar, seguridad contra el hampa en cuanto a robos o estafas y señalización adecuada, así como lo dispuesto en la Ley 7600 de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.*

El ámbito de la calidad de la atención incluye lo siguiente:

- *Calidad de la información entregada. Determina si la información entregada por la institución es completa, fácil de comprender y si es transmitida por medios de comunicación que garantizan la cobertura geográfica y accesibilidad para todos los usuarios.*
- *Actitud de los funcionarios. Mide la percepción que tienen los usuarios sobre la disposición de los funcionarios para brindar un trato amable, respetuoso y, principalmente, su grado de compromiso para solventar las necesidades de los usuarios.*

- *Capacidad técnica de funcionarios. Evalúa la percepción de la capacidad y formación técnico profesional que poseen los funcionarios encargados de brindar la atención a los usuarios.*
- *Procedimientos apropiados. Determina si los usuarios consideran que los procedimientos y actividades que desarrolla la institución son adecuados. Cobra especial importancia que estos procedimientos se adapten a los criterios establecidos por la ley N° 8220, Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos.*

Finalmente, el ámbito de duración del servicio toma en cuenta los siguientes factores:

- *Tiempo de espera. Mide la percepción de los usuarios sobre el tiempo que deben esperar para acceder a los servicios.*
- *Tiempo durante la atención. Valora la duración del tiempo para que el funcionario lleve a cabo los trámites o servicios solicitados por el usuario.*
- *Horarios de atención. Determina si los usuarios se encuentran satisfechos o*

insatisfechos con los días en que se prestan los servicios y las horas de atención.”

Esta fue la innovación base en cuanto a definición de dimensiones a ser consideradas para el estudio de percepción de calidad de los usuarios. Los resultados de los estudios significaron insumos valiosos para las instituciones involucradas, de tal suerte que se generaron planes de mejora en estos servicios.

El Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “María Teresa Obregón Zamora” contempla dentro de la visión de la Costa Rica del 2014 la procura de:

“Mejorar la eficiencia de los servicios públicos e incrementar el acceso de los ciudadanos a éstos” y “fomentar una participación cada vez mayor de la ciudadanía en la solución de los problemas nacionales, mediante la construcción de agendas de desarrollo basadas en el diálogo y la integración” (MIDEPLAN, 2010b; p. 41).

Dentro de los lineamientos de Política Sectorial referida a la Modernización del Estado, se establece el:

“Mejorar la gestión pública, la calidad de los servicios que presta el Estado y la participación ciudadana en el accionar público” (MIDEPLAN, 2010b; p. 219).

Esto se planteó como meta sectorial para el 2014 alcanzar un incremento del 25% en el Índice de Gestión para resultados de Desarrollo del BID. Para el cumplimiento del lineamiento, se ha incorporado como meta que el 10% de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Contralorías de Servicio cuenten al menos con una Carta de Compromiso al Ciudadano al finalizar el período.

De esta manera, el Gobierno de la República ha manifestado su compromiso con la calidad en la gestión pública al incorporar en este Plan Nacional de Desarrollo vigente uno de los instrumentos impulsados por el CLAD, las Cartas de Compromiso al Ciudadano, y para lo que la Secretaria Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicio, ubicada en el Área de Modernización del Estado de MIDEPLAN, ha trabajado en los últimos tres años.

Premio Nacional a la Calidad

Tomando en cuenta las experiencias de Premios Nacionales e Iberoamericano de Calidad, el MIDEPLAN presentó ante el CLAD una solicitud de apoyo técnico para el 2009, el que busca como objetivo general promover la innovación y el mejoramiento de la gestión integral, mediante el establecimiento de un Premio a la Calidad en la Gestión Pública, que propicie el reconocimiento de instituciones públicas destacadas por contar con sistemas de

gestión avanzados, el intercambio y aprendizaje de experiencias exitosas y la utilización de los criterios del modelo del Premio como una guía fundamental en el desarrollo de la gestión hacia la calidad, la productividad y la mejora en la prestación de los servicios públicos.

De igual forma se busca alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Fortalecer la Gestión Pública costarricense mediante el establecimiento de un Premio a la Calidad en la Gestión Pública que permita el intercambio de experiencias exitosas para la mejora sustancial en la entrega de los servicios públicos costarricenses.
- Fortalecer la capacidad de gestión estatal en la prestación de los servicios públicos, mediante la formación de funcionarios públicos en la aplicación de métodos y técnicas modernas que permitan la implementación de un modelo de excelencia en la calidad en la gestión pública costarricense.

Promover el desarrollo y la difusión de procesos, acciones, esfuerzos, prácticas y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de los servicios públicos que se originan en el sector público costarricense, con el propósito de satisfacer las necesidades y

expectativas de sus usuarios y beneficiarios, con la finalidad de apoyar la modernización y competitividad de las instituciones que la conforman, apoyándose en el Sistema Nacional de Contralorías de Servicios.

La solicitud fue acogida por la Secretaría Técnica del CLAD² para el desarrollo de la Primera Edición del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias Costa Rica – 2010. Concluido el Taller de Retroalimentación sobre aprendizajes de la primera versión de este Premio, el Dr. Tenorio indica en su informe final (p. 4) que:

“4.1 El compromiso y la decisión política del Gobierno de implantar el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y el Reconocimiento a Prácticas Promisorias, con el objeto de promover la mejora de la calidad de la gestión pública, se han visto claramente reflejados en la exitosa culminación del primer proceso y en la ceremonia de premiación con la participación de la Presidenta de la República.

4.2 Destaca la continuidad de una iniciativa desarrollada a lo largo de dos administraciones

diferentes (resultado del cambio de gobierno), que en ambos casos evidenciaron su determinación de respaldarla.

4.3 La Secretaría del Premio, los evaluadores, el jurado y los representantes de las organizaciones involucradas, han realizado un trabajo profesional con alto grado de compromiso y adecuado manejo técnico.

4.4 Con la experiencia lograda se ha iniciado la construcción de capacidades prácticas que deben consolidarse y fortalecerse.”

Promulgación del Decreto Ejecutivo N° 35925 -MP-PLAN Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública

El Gobierno de la República de Costa Rica, emitió en el 2010 el Decreto que regula el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública, demostrando su real interés de promover este instrumento para el impulso de la calidad en la gestión pública.

En los considerandos para la promulgación del Decreto se indica que para el Gobierno de la República resulta de vital importancia

2. Se recibió la asesoría del Dr. Luis Tenorio Puente, asesor en calidad de la Gestión Pública del CLAD, y cuyo trabajo fue fundamental.

estimular la excelencia como proceso que busca el mejoramiento de la productividad nacional, promoviendo la mejora y el progreso continuos del sector público y de los servicios que brinda a las y los ciudadanos; que el Gobierno de la República tiene entre sus principales funciones fomentar todas las actividades que apoyen el proceso de innovación tecnológica, tales como: la transferencia de tecnología, la consultoría e ingeniería, la normalización, la metrología, el control de calidad y otros servicios científicos y tecnológicos.

Además recalca el Decreto, que la excelencia en la gestión pública constituye un mecanismo para propiciar una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos, tomando en cuenta que uno de los principales retos que enfrentan las administraciones públicas es que la prestación de los servicios públicos sea consecuente con las necesidades y expectativas de las y los ciudadanos, para el cumplimiento de compromisos sobre calidad en el marco de las oportunidades que ofrece la transición de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. El Decreto estipula que es necesario mejorar la relación con los ciudadanos, aumentando su nivel de satisfacción, de manera que la imagen que perciban de las instituciones públicas sea valorada en forma adecuada y conforme los esfuerzos que realiza el Gobierno de la República.

En concordancia con el espíritu de lo resaltado del Plan Nacional

de Desarrollo 2011-2014, el Decreto puntualiza que dentro del marco de la Reforma y Modernización del Estado es necesario promover procesos de modernización administrativa encaminados a adaptar la estructura y el funcionamiento de los servicios públicos a los nuevos estándares de calidad que demandan los ciudadanos; y que la creación y otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública son incentivos honoríficos para impulsar y promover mejoras en la calidad de los servicios públicos.

Mediante el Artículo 2 del Decreto, se crea el:

“Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública” con el objeto de promover la calidad de los productos y servicios que ofrecen las instituciones del Estado y el “Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública” con el objeto de destacar las experiencias promisorias, las habilidades sobresalientes y los avances importantes en la prestación de servicios públicos.

El PREMIO y el RECONOCIMIENTO promoverán una gestión pública enfocada a favorecer la condición de usuarios de las y los ciudadanos y que esté dirigida a la mejora continua de los servicios ofrecidos mediante la uti-

lización del “Modelo de Excelencia en la Gestión Pública de Costa Rica”, desarrollado para que las instituciones del Estado realicen su autoevaluación y establezcan planes de mejora en su gestión. Complementariamente se utilizó la guía de “Premiación a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública” desarrollada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), con el propósito de reconocer las mejores prácticas en el ámbito de los servicios públicos.”

El Artículo 3 del Decreto, conceptualiza el Premio como un galardón a las instituciones públicas que demuestren desempeños sobresalientes en la implementación integral de los modelos de excelencia en su gestión; y al reconocimiento como un galardón a las instituciones públicas que desarrollan iniciativas innovadoras mediante procesos y procedimientos de generación de productos y servicios que ocasionan un incremento en la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos.

De acuerdo con los Artículos 1º y 9, la Secretaría del Premio y Reconocimiento recaen sobre la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, ubicada en el Área de Modernización del Estado de MIDEPLAN.

Primera Edición del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias, Costa Rica – 2010

Principios fundamentales del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio

Para la Primera Edición del Premio, los principios básicos del Modelo de Excelencia en la Gestión fueron conceptualizados de la siguiente manera y son la base que le da soporte y que debe quedar reflejada en los informes de postulación que las instituciones presenten en sus candidaturas.

Liderazgo y compromiso de la alta dirección

La principal fuerza impulsora de la excelencia organizacional está basada en la capacidad y compromiso de la alta dirección para desarrollar un sistema de gestión eficaz; en ese sentido, es importante que aquella conduzca al talento humano hacia un propósito común y duradero por medio del establecimiento de valores, orientaciones y políticas; además debe crear un enfoque hacia el ciudadano, otorgar facultades al talento humano, impulsar la innovación permanente y el aprendizaje, promoviendo altas expectativas de desempeño

La alta dirección debe servir como ejemplo, con el propósito de construir un sistema de liderazgo institucional orientado hacia la calidad y el servicio al ciudadano.

Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano

El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia organizacional. Tales necesidades deben estar claras para todos los miembros de la organización. La percepción de la calidad juzgada por el ciudadano, se centra en aquellas características o atributos, del bien o servicio, que agregan valor para los ciudadanos, elevan su satisfacción y determinan sus preferencias.

La gestión orientada a la satisfacción del ciudadano requiere estar al tanto del desarrollo tecnológico, conocer los requerimientos de los ciudadanos y responder de manera rápida y flexible a sus necesidades y expectativas.

Aprendizaje personal y organizacional

El aprendizaje debe estar integrado al funcionamiento de la organización, es decir, ser parte del trabajo diario, practicarse en todo nivel, orientarse a la solución de problemas en sus orígenes y a las oportunidades que producen cam-

bios significativos que permiten mejorar.

El aprendizaje organizacional es un proceso sistemático, relacionado con la mejora continua e innovación permanente de los servicios, procesos productivos y de gestión. Produce diversidad de ventajas y beneficios para la organización: mejores servicios, elevación de la satisfacción del ciudadano y aliados estratégicos, desarrollo de nuevas oportunidades, del tiempo de respuesta y de los tiempos de ciclo e incremento de la productividad y mejora del desempeño de la organización en el cumplimiento de sus responsabilidades públicas.

El aprendizaje es un proceso que desarrolla a las personas y a la organización, contribuyendo al liderazgo de la organización en su sector.

Valoración del talento humano y de aliados estratégicos

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades, la creatividad innovadora y la motivación de su talento humano y de los aliados estratégicos de la organización. Valorar el talento humano significa que la alta dirección esté comprometida con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Ello implica prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad, que contribuyan a la obtención de un elevado desempeño.

Agilidad y flexibilidad

La respuesta rápida y flexible se ha convertido en un factor clave, en un entorno global y competitivo que hace uso del gobierno electrónico y toma decisiones apoyándose en modernas tecnologías de la información, lo que requiere constante simplificación y modernización de las unidades de trabajo y de los procesos sumados al desarrollo de la polyvalencia del talento humano.

Orientación hacia el futuro

La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en su sector requiere una sólida orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas (ciudadanos, talento humano, proveedores, organizaciones no gubernamentales, Estado y comunidad). La organización debería incluir en el proceso de planificación estratégica, factores de éxito como son: las expectativas de los ciudadanos, la identificación de nuevos servicios y de formación de asociaciones/alianzas, el desarrollo tecnológico, los cambiantes requerimientos legales, las expectativas del Estado y la comunidad y los cambios estratégicos derivados del entorno.

Innovación permanente

La innovación está fomentando cambios significativos para mejorar servicios y procesos de la organización y para crear valor para las partes interesadas de la organización.

La innovación debe servir para conducir a la organización hacia nuevas dimensiones de desempeño, aquella ya no es exclusivamente campo de acción de los departamentos de investigación y desarrollo, es importante para los procesos de los servicios clave y para los de apoyo. Las organizaciones deberían ser estructuradas de tal manera que la innovación se convierta en parte de la cultura y del trabajo cotidiano.

Gestión basada en hechos

Las organizaciones dependen de mediciones y del análisis del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: ciudadanos, servicios, operaciones, entorno y comparaciones entre organizaciones del mismo sector, proveedores, talento humano, costos y finanzas.

Una consideración principal en la mejora del desempeño implica la selección y utilización de mediciones o indicadores, los seleccionados y que deben representar los factores que conducen a obtener mejores resultados de los servicios hacia los ciudadanos. El conjunto de mediciones o indicadores utilizados deberían representar una base clara para alinear todas las actividades con los objetivos de la organización.

Responsabilidad social

La alta dirección requiere acentuar su responsabilidad con la sociedad y lograr una buena práctica

ciudadana en la organización. Las responsabilidades se refieren a las expectativas básicas de la organización, prácticas éticas, protección de la salud, seguridad y medio ambiente.

Practicar una buena ciudadanía consiste en ejercer liderazgo en el cumplimiento de los requerimientos legales y normativos (dentro de los límites de los recursos de la organización) e incluye el hecho de influir en otras organizaciones, privadas y públicas, para que participen de estos propósitos. Las actividades que podrían realizar la organización en este sentido pueden incluir mejoras en educación, salud, medio ambiente, conservación de recursos, servicio a la comunidad, desarrollo de prácticas organizacionales y compartir información no confidencial.

Servicio público

La administración pública está al servicio de los ciudadanos y en consecuencia, dará preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

La orientación a la calidad en la gestión pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados. Ello supone un esfuerzo para optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor públi-

co, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad, de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua.

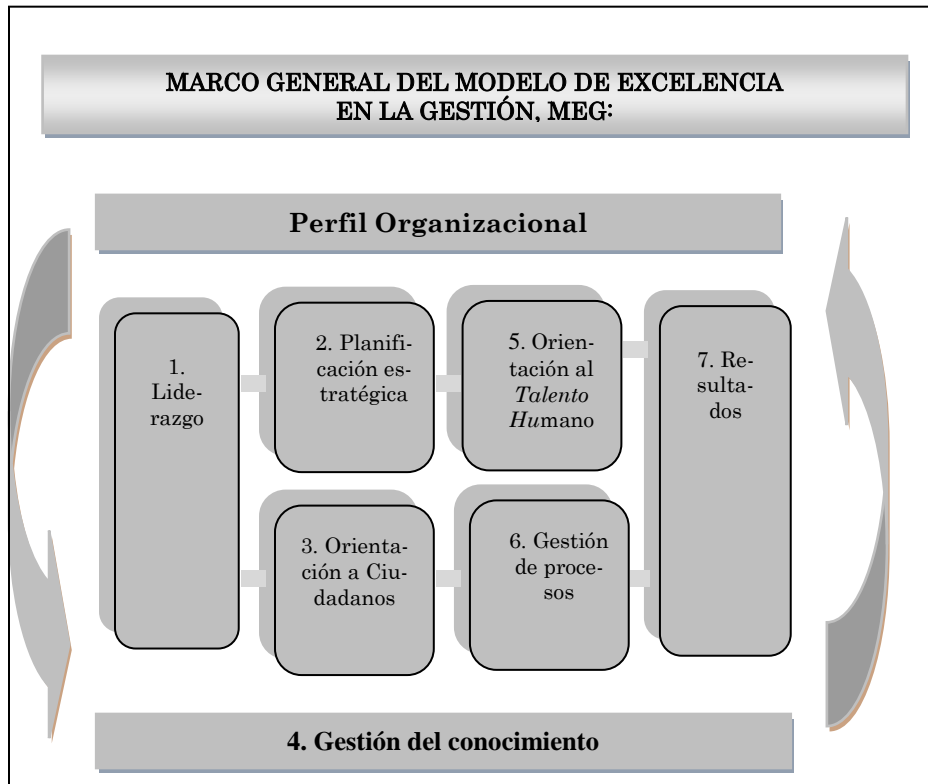
Perspectiva de sistema

El Modelo de Excelencia en la Gestión, MEG, proporciona una perspectiva de sistema para conseguir un alto desempeño en la organización. Los principios inspiradores y los siete criterios constituyen los bloques estructurales del sistema. Una gestión exitosa requiere además síntesis y alineamiento.

En este contexto, síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia los requerimientos clave, incluyendo los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineamiento, significa vincular estrategias y procesos clave y orientar los recursos para mejorar el desempeño y la satisfacción de los ciudadanos; implica que la alta dirección esté enfocada en orientaciones estratégicas y en los ciudadanos y además que, responda y administre el desempeño con base en los resultados.

Descripción del Modelo de Excelencia en la Gestión

La estructura sistémica del Modelo de Excelencia en la Gestión se muestra en el siguiente Gráfico (MIDEPLAN/DGSC, 2010b; p. 25):



Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, Dirección General del Servicio Civil, DGSC, Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública: bases del premio, 2010.

Perfil de la organización

En la parte exterior del gráfico se incluye el Perfil Organizacional, el que establece el contexto en el que opera la organización y sus relaciones clave de trabajo; además define cómo los retos estratégicos son tomados como guía para el desempeño organizacional del Sistema de Gestión.

Sistema

El sistema, representado en la parte central del gráfico, está conformado por seis de los siete Criterios del Modelo y describen la organización, sus operaciones y los resultados. El Liderazgo (criterio 1), la Planificación Estratégica (criterio 2) y la Orientación hacia el Ciudadano/a (criterio 3), constituyen la triada del Liderazgo; la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre las estrategias y ciudadanos y cómo la dirección debe identificar oportunidades futuras para la organización.

La Orientación hacia el Talento Humano (criterio 5), la Gestión de Procesos (criterio 6) y los Resultados (criterio 7), definen la triada de los resultados. El talento humano de la organización y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

Todas las acciones que se tomen se reflejan en los resultados de la gestión: el conjunto de resultados de desempeño, así como tam-

bién los resultados del talento humano y aquello relacionado con la responsabilidad pública.

Descripción del Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública

En las bases del Reconocimiento se define práctica promisorias como la implementación exitosa de propuestas, contenidas en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, por medio de un conjunto de actividades adecuadamente planificadas y ejecutadas, que garanticen su sostenibilidad, de manera que, cuando los criterios hacen referencia a proyectos de mejora, significa aquellos proyectos realizados que han tenido un efecto positivo en la mejora de los procesos, procedimientos, productos o servicios en un área determinada de la organización. (MIDEPLAN/DGSC, 2010: p. 14)

Los lineamientos que los postulantes deben observar en cuanto a la Premiación de Prácticas Promisorias en la Gestión Pública son:

- *Liderazgo participativo*

Puesta en práctica de estrategias y metodologías para que todos sus integrantes se identifiquen con los objetivos de la organización y se involucren efectivamente en las actividades, opinando, participando en las decisiones, en la ejecución y el control.

- *Alineamiento*

Grado en el cual los objetivos inicialmente planteados y los logros alcanzados guardan coherencia y son consistentes con los propósitos y prioridades de la organización. El alineamiento presupone el conocimiento detallado de los objetivos y prioridades de la organización.

- *Apertura a lo nuevo*

Actitud que se traduce en comportamientos y que implica una visión positiva del ensayo o error y aprendizaje. Debe reflejarse en iniciativa y creatividad orientada a la innovación y mejora de procesos y servicios.

- *Trabajo en equipo*

El balance adecuado entre intereses individuales y grupales, las habilidades para interactuar positivamente generando sinergias y el logro de resultados superiores a los que se consiguen individualmente, son beneficios del trabajo en equipo, el que requiere el uso de técnicas y herramientas, además de la creación de un ambiente de confianza y cooperación.

- *Orientación al ciudadano*

El ciudadano es el titular y beneficiario de la cosa pública, constituye la razón de ser de todo organismo público. La vocación fundamental de servirlo debe manifestarse en las actividades y proyectos que busquen mejorar la calidad

de la gestión pública beneficiando al ciudadano.

- *Aprendizaje personal y organizacional*

El aprendizaje integrado a la estructura, a los procesos y al funcionamiento de la organización, como parte del trabajo diario y a la mejora continua, cuando va paralelo al cambio de comportamientos resultado de la capacitación y la generación de oportunidades para el crecimiento y el desarrollo personal, armonizan el aprendizaje personal y organizacional.

- *Orientación a resultados y a la creación de valor público*

Los resultados constituyen la meta de toda actividad, deben medir la eficacia, eficiencia, efectividad y su contribución a los fines y propósitos con los que la organización contribuye a crear valor público, deben ser, además, consecuencia de planes y metas adecuadamente ejecutados.

- *Gestión basada en hechos*

Para la gestión de un proyecto de mejora de la calidad es necesario definir medidas o indicadores y verificar sus valores antes y después de su ejecución. El conjunto de medidas e indicadores de desempeño seleccionados debe ser representativo de las áreas y procesos principales de la organización y de las partes interesadas o vinculadas a la gestión.

- *Orientación a procesos*

Los resultados son consecuencia de una serie de procesos interrelacionados, su comprensión y documentación son claves para la sostenibilidad y la mejora. Un análisis objetivo de causa-efecto para el logro de metas, se logra con la comprensión del proceso.

Conformación del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública

Para el adecuado funcionamiento del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública se conformaron diferentes equipos de trabajo, que se encargan de dar soporte según las responsabilidades y funciones asignadas, de manera que todas las etapas que se desarrollan durante el proceso, llevan inmersa la participación de un equipo específico sobre el que recae el desempeño de las tareas a realizar.

En este sentido, se pueden citar tres actores que se ven involucrados en este Programa:

- *Comité Técnico:* constituye el órgano responsable de coordinar y dar seguimiento a las diversas acciones que se deben desarrollar a lo largo de todo el proceso de premia-

ción, sirviendo de enlace entre los equipos evaluadores, la organización postulante y el jurado.

Su conformación está dada por cinco funcionarios representantes de ambas instituciones organizadoras, designados por el jerarca institucional con carácter honorífico, lo que implica que no se otorga ninguna retribución especial por las labores que desempeña en este sentido.

El Comité Técnico, por tanto, tiene a cargo las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir, ejecutar y dar seguimiento al proceso anual del otorgamiento del Premio y del Reconocimiento.
- Confeccionar y aprobar las bases para el otorgamiento del Premio y del Reconocimiento, mismas que serán revisadas anualmente.
- Integrar los equipos evaluadores, a partir del registro de evaluadores.
- Nombrar el jurado evaluador, con inclusión de los suplentes en casos de conflictos de intereses.

- Convocar al jurado evaluador una vez que los equipos evaluadores hayan presentado sus “informes de evaluación”.
- Asesorar a los equipos evaluadores, al jurado evaluador y a las organizaciones participantes.
- Designar un miembro para que participe en las sesiones deliberativas del jurado evaluador, con derecho a voz pero sin voto.
- Distribuir entre las y los miembros del jurado evaluador los “informes de evaluación” correspondientes de las organizaciones postulantes. El número de informes asignados a cada miembro del jurado evaluador dependerá de la cantidad de organizaciones postulantes que hayan superado las etapas previas.
- Anunciar los fallos sobre el otorgamiento del premio y del reconocimiento.
- *Evaluadores:* se creó un registro de evaluadores integrado por personas del ámbito público y privado, con profesiones de diversas índoles lo que enriquece el resultado de las evaluaciones por el intercam-

bio de conocimientos y criterios. Asimismo, cumplen con los requisitos generales y de formación establecidos en el Perfil del Evaluador, entre los que se encuentran experiencia, conocimiento en el tema, disponibilidad, preparación académica, así como cualidades personales tales como ética, capacidad de crítica, análisis y síntesis.

Su labor consiste, como la palabra lo dice, en realizar la evaluación del informe de postulación entregado por la organización postulante y asignado al evaluador por el Comité Técnico, evaluación de carácter individual en primera instancia, pero que posteriormente se efectuará en consenso junto a otras dos personas de las que integran el registro y que evaluaron la misma organización en la primera etapa de evaluación.

Específicamente les competen las siguientes funciones:

- Revisar, analizar y evaluar los “Informes de Postulación” presentados por las instituciones públicas postulantes.
- Elaborar informes individuales sobre las fortalezas y oportunidades de mejora demostradas por las instituciones públicas postulantes se-

- gún los “Informes de Postulación”.
- Calificar las instituciones públicas postulantes de manera individual, según las fortalezas y oportunidades de mejora demostradas en los “Informes de Postulación”.
 - Evaluar de manera consensuada en equipos a las instituciones públicas postulantes.
 - Realizar visitas de verificación sobre las fortalezas y oportunidades de mejora de las instituciones públicas postulantes.
 - Elaborar “Informes de Retroalimentación”, los que serán enviados a las organizaciones postulantes.
 - Ampliar la información que sea necesaria, a partir de solicitudes del jurado evaluador.
- *Jurado evaluador:* lo integran personas de amplia credibilidad por sus conocimientos y experiencia, representantes del sector público o privado, responsables de revisar los informes presentados por los equipos evaluadores y seleccionar a los ganadores, tomando en consideración, además, el contexto de la realidad nacional para su deliberación y fallo correspondiente.
- Le corresponde al jurado evaluador desempeñar las siguientes funciones:
- Deliberar para el otorgamiento del Premio y del Reconocimiento. Para ello podrán requerir del comité técnico las aclaraciones o explicaciones que consideren oportunas relacionadas con los procesos de evaluación. Las deliberaciones y votaciones serán efectuadas de manera privada.
 - No podrá relacionarse con las instituciones públicas postulantes, salvo autorización expresa del comité técnico.
 - Otorgar el premio y el reconocimiento con la presencia de todos los miembros, razonando los motivos de las decisiones adoptadas.
 - Declarar desierto el premio o el reconocimiento cuando las circunstancias así lo determinen, justificando las razones de tales decisiones.
- No obstante, el diseño de dicha estructura de trabajo requirió de meses de preparación y coordina-

ción por parte de funcionarios del Área de Modernización del Estado del MIDEPLAN, en conjunto con el equipo designado por la DGSC.

La primera fase consistió en la definición, más de carácter empírico, de tareas y requerimientos para poner en marcha el programa, incluyendo la búsqueda e investigación de modelos de excelencia utilizados en el ámbito internacional para la promoción de la calidad en la gestión institucional.

Surge en este lapso la opción de recibir orientación y asesoría en la materia, al disponer de un experto en este tema, quien incluye en su *expertise* la preparación a otros países para el establecimiento de Premios Nacionales a la Calidad. En este sentido, se instruyó al equipo de trabajo y a los jefes de ambas instituciones sobre los requerimientos para el éxito de la implementación del Premio, la definición del modelo a adoptar y las tareas pendientes a desarrollar por el equipo.

El equipo se dio a la tarea de preparar y dar forma a los documentos oficiales del Premio y las Prácticas Promisorias, entendidos éstos como las bases donde se detalla las reglas y el Modelo que se aplicarían en cada modalidad de premiación según corresponda.

Se realizó el primer entrenamiento de evaluadores-gestores, donde se capacitaron un total de treinta y un personas, que incluyó los miembros del Comité Técnico

debido a la importancia de que los integrantes de este órgano conocieran en detalle en qué consiste la labor de un evaluador. Esta capacitación contempló aspectos tales como, la calidad: conceptos y principales exponentes, el Modelo de Excelencia seleccionado para el caso costarricense e inclusive la motivación para el desempeño del rol de gestor a lo interno de sus respectivas instituciones.

Se inició a partir de este momento los preparativos para poner en marcha de manera oficial, el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública, siendo el 15 de abril del 2010 su presentación en el “XV Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Compromiso con la Innovación y la Calidad en la Gestión Pública”, realizado en San José, Costa Rica y organizado por la DGSC conjuntamente con el ICAP.

De forma paralela al Foro, se realizó el segundo entrenamiento de evaluadores-gestores, en el que se capacitó a un total de dieciocho representantes de instituciones del sector público y privado, completándose así un total de cuarenta y nueve evaluadores que conforman actualmente el registro.

Al ser presentado este programa con carácter oficial, el Comité Técnico tiene la libertad de iniciar la inscripción para la primera edición, de manera que las organizaciones interesadas tuvieron la oportunidad

de presentar su ficha de inscripción desde el 24 de mayo al 30 de junio del 2010. Para esta convocatoria se obtuvo una respuesta de dieciocho participantes, cinco para postular al Premio Nacional y trece proyectos y programas que presentaron su inscripción en la modalidad de las Prácticas Promisorias.

No obstante, culminaron el proceso de manera completa siete postulantes, de los cuales tres corresponden al Premio y cuatro para las Prácticas Promisorias. Esto significa que todas ellas presentaron su respectivo informe de postulación, para ser analizados en las etapas de evaluación individual, evaluación de consenso, visita en el campo y posteriormente la deliberación y fallo del jurado.

En el transcurso del proceso de evaluación supracitado, el Comité Técnico se dio a la tarea de dar seguimiento al mismo, así como desarrollar las acciones de logística necesarias para la designación y premiación de los ganadores, lo que implica, entre otras cosas, la definición de unos parámetros de puntuación mínima obtenida como requerimiento para postular a un premio por categoría. Para tal efecto, se tomó en consideración las recomendaciones sugeridas, para la primera edición se aplicará una premiación con cierto grado de flexibilidad con el propósito de motivar a las organizaciones a participar en este programa, sin crear una imagen de que el mismo es inalcanzable.

Asimismo, se dispuso de la colaboración de la Cámara de Industrias de Costa Rica como los encargados del Premio a la Excelencia, que es el responsable de otorgar un reconocimiento a las empresas que participan y demuestran los logros alcanzados en la incorporación de la excelencia en su gestión. Este Premio tiene una orientación hacia el sector privado, pero por su experiencia resultó de gran apoyo para el Comité Técnico en la definición de los puntajes mínimos.

Se establecen, por tanto, las categorías bajo las cuales se estarán entregando los reconocimientos, según las dos modalidades que contempla el programa, éstas son:

- Premio Nacional a la Calidad
 - Galardón Principal Premio Nacional a la Calidad
 - Mención Categoría Oro
 - Mención Categoría Plata
 - Mención Categoría Bronce
 - Mención Honorífica
- Reconocimiento a Prácticas Promisorias
 - Mención Categoría Oro
 - Mención Categoría Plata
 - Mención Categoría Bronce

Una vez que se llega a la etapa final de determinación de ganadores por parte del jurado, se presenta ante este órgano los resultados obtenidos en la etapa de evaluación, es decir, las organizaciones o proyectos que por el puntaje obtenido se hacen

meritorias para un reconocimiento de acuerdo con las categorías establecidas por modalidad de premiación. Es con esta información y tomando en consideración el contexto nacional en el que se desenvuelve el postulante, que los miembros del jurado proceden a deliberar y dar su fallo designando así a los ganadores definitivos.

Ganadores de la Primera Edición del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública, 2010

El análisis de los informes de postulación presentados por las organizaciones durante el proceso desarrollado, permitió determinar un total de cinco ganadores, dos para la modalidad de Premio Nacional y tres en el caso de las Prácticas Promisorias. Resulta importante entonces conocer los avances que cada una de ellas demostraron en cuanto a la incorporación de la calidad en la gestión, no sin antes recalcar que, para Costa Rica, resultó sumamente satisfactorio que en esta primera edición se realizara la entrega del máximo galardón, entendido como el Premio Nacional a la Calidad, lo que hace evidente que en el sector público costarricense se han dado avances importantes en la materia.

Se presenta a continuación una breve reseña de los avances y buenas prácticas que permitieron a las organizaciones ser reconocidas, según la modalidad en la que participaron.

Reconocimiento a Prácticas Promisorias

Mención Categoría Bronce:
“Programa Gusano Barrenador Vigilancia Epidemiológica del Servicio Nacional de Salud Animal”, SENASA

- *Misión:* el Programa como parte integral del SENASA y mediante un convenio internacional con los Estados Unidos de América, tiene como misión, realizar vigilancia de las gusaneras en los animales de sangre caliente, incluyendo al hombre, para descartar la presencia del gusano barrenador del ganado, así como vigilar las enfermedades acordadas por ambos gobiernos, que afectan la salud pública y animal, causando innumerables pérdidas comerciales, socioeconómicas y del medio ambiente.
- *Visión:* el Programa será reconocido nacional e internacionalmente por su eficiencia y eficacia bajo un sistema de gestión de calidad, brindando confianza y credibilidad, ofreciendo capacidad de organización, gestión y trabajo en equipo, contando con una infraestructura administrativa sólida y soporte legal; todo dentro del ámbito de la vigilancia, prevención, control y erradicación de las enfermedades y plagas más importantes en los animales para el

comercio, la economía y el medio ambiente.

Esta institución ofrece servicios a la salud pública y animal, enfocados en las enfermedades de vigilancia de interés para Costa Rica y los Estados Unidos de América, que se consideran de mayor importancia social, económica, comercial y del medio ambiente. Durante una larga historia se han compartido esfuerzos cooperativos entre países en todos los campos, siendo una de las principales preocupaciones, salvaguardar la industria ganadera de las enfermedades y plagas que causan pérdidas comerciales, sanitarias, del medio ambiente y socioeconómicas millonarias en el mundo. Un ejemplo de una de las pocas plagas que ha logrado ser erradicada por el hombre, es el gusano barrenador del ganado, alcanzando su erradicación en Norte y Centroamérica, gracias al esfuerzo cooperativo entre los países involucrados y los Estados Unidos de América. Es así como a partir del 2001 se estableció este Programa, que actualmente forma parte de los Programas Nacionales del SENASA y que continúa operando bajo un convenio con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos de América, incorporándose las enfermedades exóticas (que no se ha demostrado que existen en el país) y endémicas (que se encuentran en el país) de interés para ambas naciones, tales como: las encefalitis equinas, la rabia paralítica bovina, la peste porcina, la influenza aviar, entre otras. Este Programa mantiene el compromiso de conti-

nuar con la vigilancia epidemiológica activa y pasiva de las enfermedades mencionadas, logrando alcanzar en la actualidad, metas anuales de hasta 8300 visitas a fincas ganaderas, y 360 a establecimientos agropecuarios, cumpliendo con el muestreo de cerdos y aves de traspatio establecido por el Departamento de Epidemiología del SENASA y como prioridad atendiendo todas las denuncias recibidas principalmente por teléfono relacionadas con animales con síntomas sospechosos de las enfermedades de vigilancia.

Los resultados del Programa permiten al SENASA, elevar el nivel de satisfacción de los ciudadanos por haber erradicado el gusano barrenador del ganado y mantener la vigilancia de las principales enfermedades exóticas y endémicas que afectan la economía, el comercio y la salud pública y animal. Desde que se erradicó esta enfermedad, todos los ganaderos que se visitan empezaron a manifestar su gratitud y credibilidad por haber eliminado esta plaga, que anteriormente se presentaba en muchas de las fincas, según la información de los propietarios y el registro de muestras del Centro de Identificación Nacional para larvas de gusaneras, causando muchas pérdidas en sus animales; además, se ha tratado de mantener la percepción activa del ciudadano mediante estrategias de divulgación, atención de denuncias, charlas, etc; asimismo, la visión del programa en relación a las percepciones de los diferentes segmentos de la ciudadanía, es de involucrarlos en la educación de estas enfermedades.

*Mención Categoría Plata:
"Proyecto Sistema de Filas:
Adquisición de una Solución
Administradora de Filas
para la Gestión del Servicio
al Cliente" – del Banco
de Costa Rica*

- *Misión:* mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
- *Visión:* ser la primera opción de servicios bancarios en Costa Rica.

Esta es una institución autónoma, fundada el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el que mantuvo hasta 1890 cuando lo varió por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras. A solo siete años de su fundación, se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas. Durante los últimos años esta institución se ha preocupado adicionalmente, por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología.

Para la estimación del impacto de las posibles mejoras a los problemas existentes, se realizó una prueba piloto con un sistema administrador de filas similar al adquirido, del 27 de junio de 2007 al 31 de diciembre de 2008, en la oficina de Alajuela, logrando mejorar significa-

tivamente la atención del cliente y el tiempo de espera en filas (un 80% de los clientes en cajas esperaron menos de diez minutos para ser atendidos y solo un 16% más de doce minutos).

Se dio prioridad a este proyecto ya que abordó lo siguiente, constituyéndose en una herramienta de gran impacto en el servicio al cliente:

- Falta de una herramienta para determinar la necesidad de recurso humano requerido para la atención satisfactoria de los clientes.
- Omisión de una metodología confiable para la medición de tiempos de espera y de atención de los clientes.
- Escasez de una herramienta que permitiera la focalización en la mejora de procesos que impactan el servicio al cliente.
- Carecer de control interno en la operativa de las oficinas comerciales.

El sistema implementado con el proyecto, mejora la administración de las oficinas y el servicio, reduciendo así en beneficio del ciudadano ya que:

- Reduce los tiempos de espera en fila.
- Permite obtener información necesaria para administrar mejor la atención del cliente.

- Proporciona información de la duración de cada colaborador en la atención de cada cliente, entre otros.

*Mención Categoría Oro:
Proyecto del Nuevo Sistema
Informático del Subproceso
de Placas - del Registro Nacional*

- *Misión:* en el Registro Nacional de Costa Rica protegemos los derechos inscritos, ofreciendo seguridad jurídica prestando servicios de calidad, con recurso humano calificado y tecnología idónea.
- *Visión:* seremos una institución competitiva a nivel mundial en la prestación de servicios registrales de calidad por medios digitales.

Mediante Ley No. 4384, Ley de Bases del Registro Nacional, publicada el 28 de agosto de 1969, se crea el Registro Nacional como dependencia del Ministerio de Gobernación. En 1975 a partir de la promulgación de la Ley de Creación del Registro Nacional No. 5695 de 28 de mayo de 1975, se deroga la ley anterior en su totalidad y se define el ordenamiento jurídico básico que permite enfocar la actividad registral del país de una manera integral, y además, se establece que el Registro Nacional estará dirigido por una Junta Administrativa, la que tendrá personalidad jurídica. Es en 1978, con la separación de Justicia

del Ministerio de Gobernación, que el Registro Nacional pasa a formar parte del Ministerio de Justicia y Gracia, actualmente Ministerio de Justicia y Paz. Se puede afirmar que en el período comprendido entre 1979 y 1980, se alcanzó un objetivo trascendental en la historia registral costarricense, ya que a partir de mayo de 1979 empieza a funcionar el nuevo sistema de inscripción registral denominado “Folio Real”, colocándose así el sistema registral costarricense como el más avanzado.

El Subproceso de Placas pertenece a la Coordinación General de Servicios Digitalizados de la Dirección de Servicios Registrales; la que está conformada además por otras dos Coordinaciones Generales, la de Servicios Complementarios y la de Recepción y Entrega. El objetivo general de este proyecto, es: diseñar, construir y poner en operación un sistema de información exclusivo para el Departamento de Placas del Registro Nacional, que le permita realizar la totalidad de las labores diarias en un único ambiente transaccional y de una forma eficiente y segura.

Desde la creación de la Dirección de Servicios en el 2005, se lleva un control estadístico de la producción de todas las áreas de servicios, involucrándose al Subproceso de Placas, teniendo así que desde la puesta en marcha del nuevo sistema de placas, se ha dado una reducción en los tiempos para la confección de

éstas, de manera que en el 2005 se tardaba veinticuatro horas para la entrega de una placa metálica, en el 2006 se duraba ocho horas, en el 2007 se logró disminuir a tres horas, en el 2008 a una hora y con el nuevo sistema informático se logró que la confección de una placa, desde que se presenta la solicitud en ventanilla hasta que la misma es confeccionada, es de media hora, siendo ésta una de las metas definidas por la Alta Gerencia, la que fue cumplida. Además, este sistema ha propiciado grandes mejoras en los tiempos en filas, en los tiempos de respuesta al cliente, además de que consintió nuevas mediciones tales como: permite llevar una estadística de placas solicitadas por las oficinas regionales del Registro Nacional, autorizó realizar consultas por placa y por solicitud, cuenta con un módulo de entrega de placas, para llevar un control de salidas, entre otras. Asimismo, la intención de crear ese sistema propio para este Subproceso, fue la de combatir las actuaciones ilícitas de los notarios y usuarios, así como agilizar los trámites al cliente.

El resultado del proyecto fue un sistema acorde con la Ley de Simplificación de Trámites, ya que gracias a las conexiones *web services* se eliminaron requisitos tales como la presentación del derecho de circulación del Instituto Nacional de Seguros, INS, las constancias del Consejo de Seguridad Vial, COSEVI, las copias de traspasos de bienes muebles, etc.

Premio Nacional a la Calidad

Mención Categoría Bronce:
Banco Central de Costa Rica
BCCR

- *Misión:* mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas.
- *Visión:* ser un banco central reconocido por la sociedad costarricense y la comunidad internacional, por su eficiencia, transparencia y credibilidad en mantener una inflación baja y estable.

De conformidad con la Ley No. 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica del 3 de noviembre de 1995, esta es una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que forma parte del Sistema Bancario Nacional. Es una institución de gran importancia para la organización del sistema financiero nacional, ya que define y dicta en apego al principio de legalidad, la normativa con base en el que interactúan las instituciones financieras, con el propósito de lograr determinados objetivos de carácter económico. Para la distribución de los diferentes servicios que atiende, la institución ha trabajado en la implementación de mecanismos modernos y efectivos que permitan entregar a los ciudadanos y partes

interesadas, servicios de alta calidad, siendo algunos de esos mecanismos: el Sistema de Información Económica, el Sistema Nacional de Pagos Electrónicos, SINPE, Grupo Financiero MONEX, Firma Digital, entre otros.

Esta institución se proyecta a la población de todo el territorio nacional y mediante diagnósticos, encuestas y otros instrumentos tiene los mecanismos para indagar e incorporar las necesidades e intereses de la población en su quehacer diario; utilizando para medir los niveles de satisfacción de los clientes, un modelo para la calidad del servicio. Por su parte, la medición de la calidad de los servicios que brinda la institución con respecto a los temas económicos, es relevante dado que le permite saber si los productos y servicios que ofrece a sus clientes llenan las expectativas de éstos y además, al conocer la percepción que los clientes tienen sobre las características del servicio evaluadas, hace posible identificar oportunidades de mejora que eleven la calidad y satisfagan los requerimientos de los usuarios.

**Premio Nacional a la Calidad
en la Gestión Pública:
la Superintendencia de Pensiones
SUPEN³**

- *Misión:* la SUPEN regula y supervisa el Sistema Costarricense de Pensiones

3. En el caso de las Menciones Categorías Plata y Oro de esta modalidad, las mismas fueron declaradas desiertas.

cense de Pensiones basada en estándares internacionales que propicien la eficiente administración de los regímenes. Asimismo, desarrolla una comunicación efectiva que fomenta la cultura previsional en la sociedad. Para ello, se apoya en recursos humanos competentes y comprometidos con los valores de la entidad y el uso de la tecnología idónea.

- *Visión:* ser un referente internacional en materia de supervisión de los sistemas de pensiones.

Esta institución fue creada mediante Ley No. 7523 de 7 de julio de 1995, Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y Reformas de la Ley Reguladora del Mercado de Valores y del Código de Comercio. Posteriormente, según la Ley No. 7983 de 16 de febrero de 2000, se modifica la citada Ley No. 7523, y se fortalece la regulación y supervisión del sistema de pensiones de Costa Rica. La SUPEN es un órgano de máxima desconcentración adscrito al Banco Central de Costa Rica, que funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, CONASSIF. Es la institución encargada de supervisar el Sistema Nacional de Pensiones, SNP; tiene la función social de vigilar por el desempeño de este sistema, con el propósito de resguardar los intereses de los afiliados, quienes dan en administración sus recursos a los gestores de pensiones que participan en éste. La SUPEN es la entidad responsable de

la regulación, fiscalización y supervisión de los regímenes básicos de pensiones y los complementarios, se incluyen, tanto los fondos administrados por las Operadoras de Pensiones Complementarias, OPC, como los fondos creados por leyes especiales o convenciones colectivas; además la SUPEN debe supervisar los fondos de capitalización laboral.

Inició desde el 2002 la implantación de un modelo de supervisión basado en riesgos, colocándose así como pionera en este tema en el mercado local y aún en las instancias latinoamericanas, creándose el marco normativo necesario y la organización interna de la Superintendencia.

Desde sus inicios, la SUPEN tuvo como objetivo ser una oficina automatizada para trabajar en armonía con el ambiente; en ese sentido, el trasiego documental a lo interno de la organización se realiza con un sistema de trámites automatizado y la misma comunicación y flujo de información con los regulados es de esa manera. Para ello se requiere tecnología idónea, desarrollo de aplicaciones y personal capacitado; se han desarrollado así, aplicaciones que autorizan el flujo diario de información para realizar la supervisión, un sistema de actas electrónico que permite ver en tiempo real las decisiones de los comités técnicos de los regulados y actualmente se está finalizando un proyecto de compensación y liquidación de movimientos de recursos que utiliza la plataforma del SINPE para la li-

quidación multilateral de la libre transferencia.

El Manual de Calidad de la SUPEN, contiene un mapa de procesos donde se determina la secuencia e interacción de los procesos de la institución, basados en un Sistema de Gestión de Calidad, SGC.

Al incorporar el SGC desde el 2005, la institución ha establecido un sistema de gestión que fomenta la mejora continua, tanto profesional como personal. La Dirección ha orientado la organización hacia un sistema de gestión de calidad, para lograr un enfoque de medición de los resultados, de mejora continua brindando así buen servicio al afiliado.

Ceremonia de Entrega de los Premios y Reconocimiento

Los reconocimientos otorgados a cada organización fueron entregados el 14 de diciembre de 2010 en el Teatro Nacional de Costa Rica.

Este evento se efectuó en conjunto con la presentación del Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 "María Teresa Obregón Zamora", lo que permitió contar con la presencia de la Presidenta de la República, quien entregó los reconocimientos acompañada por la Ministra de Planificación y el Director General de Servicio Civil.

Asimismo, asistieron a esta actividad jerarcas institucionales del

Gobierno Central y descentralizado y otras personalidades del ámbito político, que tuvieron la oportunidad de conocer los alcances de la primera edición del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública. Con esto se espera haber generado un interés por sumarse a esta iniciativa y poder así fomentar poco a poco un mayor involucramiento de las diferentes entidades públicas al desarrollar buenas prácticas en su gestión, orientadas hacia la calidad y la mejora continua.

La ceremonia fue transmitida por el canal estatal que tiene una cobertura nacional, lo que hizo posible dar a conocer al público en general que existen instituciones que han logrado avances hacia una gestión de calidad, además del interés que presenta el gobierno costarricense por desarrollar acciones que fomenten en las instituciones del sector público un interés por mejorar la calidad en los servicios que brinda a la ciudadanía, reconociendo mediante el Programa del Premio y las Prácticas Promisorias la labor de aquellas que han demostrado avances significativos.

Preparación para la segunda edición 2011

La implementación del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública para el 2010 tuvo resultados satisfactorios, que sin embargo, no empañan la realidad de

que, como todo programa que se ejecuta por primera vez, presenta oportunidades de mejora para corregir de cara a la segunda edición a desarrollarse en el 2011.

En razón de lo anterior, el Comité Técnico se dio a la tarea de programar para el 15 de diciembre del 2010, un taller para la retroalimentación del Comité Técnico, en el que participaron los evaluadores activos en el proceso anterior y un representante del jurado. Se dispuso, además, de una metodología que permitió identificar las diferentes áreas en las que se debería de aplicar mejoras, así como las posibles soluciones que aportaron los mismos participantes del taller.

Con la información generada en este taller y las recomendaciones brindadas por las organizaciones participantes de la primera edición, se han venido aplicando las mejoras necesarias para esta segunda edición, la que se encuentra en período de inscripción desde el 28 de marzo hasta el 8 de abril del 2011 y se espera obtenga mejores resultados a los del proceso pasado.

Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo y Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Venezuela: BID CLAD.

Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Recuperada en www.clad.org

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Dirección General del Servicio Civil, (2010a). *Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública: bases del reconocimiento*. Recuperado en: <http://documentos.mideplan.go.cr:8080/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/e74306db-cfad-4700-b839-1ba0f37a261d/bases-reconocimiento-practicas-promisorias-gestion-publica.pdf>

_____. Recuperado en: <http://documentos.mideplan.go.cr:8080/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/9a418087-5248-43dc-9804-a422e8b0b3e3/bases-premio-nacional-calidad-gestion-publica.pdf>

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2007). *Plan Nacional de Desarrollo "Jorge Manuel Dengo Obregón": 2006-2010*. San José: MIDEPLAN, 2007.

_____. (2010a). *Percepción de la calidad en los ser-*

vicios públicos. Informe de la segunda ronda con resultados generales para 2009 y 2010. Recuperado en: http://documentos.mideplan.go.cr:8080/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/2869a4d7-6af1-4e66-ba19-60581d09c8a5/II_Estudio_Percepcion_Calidad_Servicios_Publicos.pdf

_____. (2010b). *Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014: "María Teresa Obregón Zamora"*. San José: MIDEPLAN, 2010.

Costa Rica. *Decreto Ejecutivo N° 35925 -MP-PLAN. Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública*. Vigente desde 27 de abril de 2010. Recuperado en: http://www.pgr.go.cr/Scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67780&nValor3=80440&strTipM=TC

Tenorio, L. (2010). *Informe final de consultoría. Taller de Retroalimentación sobre aprendizajes de la primera versión del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en la Gestión Pública y Participación en la Ceremonia de Premiación. Diciembre 2010*. San José, Costa Rica ◇