

## Los Premios a la Calidad en la Administración Pública

Alan Henderson García\*

---

REPASA EN FORMA GENERAL LOS PRINCIPALES MODELOS DE EXCELENCIA A NIVEL MUNDIAL, COMO BASE PARA LA CREACIÓN DE PREMIOS NACIONALES A LA CALIDAD Y DESCRIBE LA RECIENTE EXPERIENCIA DE LA REGIÓN EN EL LANZAMIENTO DE ESTE PREMIO EN EL SECTOR PÚBLICO.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; PREMIO; CALIDAD

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; OVERALL; QUALITY

### Introducción

Las Administraciones Públicas de la Región han empezado a adoptar modelos de gestión de la calidad, en el marco de la Nueva Gestión Pública, NGP, para ello se han apoyado en la *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública* que fue adoptada por los mandatarios en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008, con el objeto de promover la mejora de

las administraciones públicas en los países representados

En la Carta 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”.

---

\* **Coordinador del Área de Gerencia Social del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.**

Recibido: 26 de mayo del 2011.  
Aceptado: 4 de julio del 2011.

La implementación de un sistema de gestión de calidad o excelencia en las organizaciones públicas, permite la satisfacción de necesidades, demandas y expectati-

vas 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.

Dentro de los objetivos de la Carta se plantea “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).

En la implementación de modelos de excelencia en la gestión,<sup>1</sup> si se compara con el resto de América Latina, Centro América ha tenido un desarrollo incipiente y heterogéneo; no obstante, se destaca un impulso a partir del 2010, en busca de que todos los países de la Región, tengan instaurados y en ejecución Premios Nacionales a la Calidad en el Sector Público.

A nivel latinoamericano, Colombia fue el primer país en Latinoamérica en instaurar un Premio a la Calidad (1975), experiencia seguida

por otros países hasta la década de los años noventa. En la Región centroamericana y el Caribe, no fue sino hasta el 2005 en que República Dominicana, empezó la implementación de iniciativas relacionadas con la entrega de Premios de esta categoría.

Si bien es cierto, en la Región se tiene evidencia de Premios a la Calidad instaurados desde hace varios años, la prioridad ha sido el reconocimiento a la gestión de excelencia de empresas del sector privado, no así del sector público. La República Dominicana es a junio del 2011, el único país de la región con una práctica continuada de seis años en la celebración de un Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público. En segundo término, Costa Rica el 14 diciembre del 2010, hizo efectiva esta práctica al entregar por primera vez la premiación correspondiente, y a partir de febrero del 2011 dio por inaugurado el proceso para la entrega del segundo premio, Guatemala, por su parte, realizó en mayo del 2011 el lanzamiento oficial del Premio a la Calidad en el Sector Público.

El objetivo de este artículo es hacer un repaso general por los principales modelos de excelencia en la gestión utilizados a nivel mundial como base para la creación de Premios Nacionales a la Calidad, así como describir la experiencia de los países de la Región que recientemente han iniciado sus procesos de lanzamiento de premio nacionales a la calidad en el sector público.

---

1. Mundialmente sobresalen cuatro modelos de excelencia de la gestión, que son los que utilizan como base los países en la creación e implementación de Premios Nacionales a la Calidad, ellos son:

- a) Modelo Deming.
- b) Modelo Malcom Baldrige.
- c) Modelo EFQM (Fundación Europea para la Administración de la Calidad).
- d) Modelo CAF (Marco Común de Evaluación).

### **Modelos de excelencia en la gestión**

En el desarrollo del concepto y las técnicas de calidad se sentaron bases que han permitido la construcción de modelos de calidad o excelencia que den líneas guías a las empresas y organizaciones que tengan interés de mejorar sus procesos, sus gestiones, y en general, cada uno de los aspectos que pertenecen a dicha empresa.

Los modelos no dan pasos a seguir como una receta de cocina.

Lo que proveen son conceptos claves que deben ser revisados y evaluados; y es, a través de esa evaluación, que se logran dar los pasos necesarios hacia la mejora de la organización.

Los modelos principales a nivel mundial son el Modelo Deming, el Modelo Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM. Se puede decir que todos los demás modelos regionales y nacionales surgieron de una contextualización de estos modelos, según las necesidades específicas del lugar en donde se vaya a implantar (cuadro No. 1).

---

**CUADRO No. 1**

#### **PRINCIPALES MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

<b>Modelo</b>	<b>Origen</b>
Modelo Deming	Japón
Modelo Malcolm Baldrige	USA
Modelo EFQM (Fundación Europea para la Administración de la Calidad)	Europa
Modelo CAF (Marco Común de Evaluación)	Europa

*Fuente: Nava Carbellido, Víctor Manuel, ¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales, México, Limusa, 2005.*

---

### **Modelo Deming**

Este no es un modelo como tal, sino que es la teoría desarrollada por el estadístico E. W. Deming resumida en los catorce puntos para que las organizaciones lleguen a una posición de productividad y competitividad, las siete enfermedades mortales de las organizaciones y los obstáculos que éstas llegan a enfrentar en su proceso de mejora de calidad.

Además, Deming propone el uso del ciclo PHVA para lograr la mejora, pero sabiendo que ese proceso no termina y que siempre se deben repetir estos pasos, por lo que se utiliza la imagen de un ciclo y no de una línea.

Los catorce puntos o principios de Deming<sup>2</sup> se muestran en el cuadro No. 2.

**CUADRO No. 2**  
**PRINCIPIOS DE DEMING**

No.	Principio
1	Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios.
2	Adoptar una nueva filosofía.
3	Dejar de confiar en la inspección masiva.
4	Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.
5	Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6	Instituir la capacitación.
7	Instituir el liderazgo.
8	Eliminar el temor.
9	Superar los problemas entre los departamentos.
10	Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
11	Eliminar las cuotas numéricas.
12	Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho.
13	Estimular la educación y la autoestima.
14	Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Fuente: Walton, Mary. *El Método Deming en la práctica*. Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A., 1995.

2. Walton, Mary. *El Método Deming en la práctica*. Bogotá, Colombia, Editorial Norma S. A., 1995.

Cuando una organización logra dominar los catorce puntos expuestos anteriormente, entonces estará en capacidad de mantener a raya las siete enfermedades mortales, las cuales son:

1. *Falta de constancia en el propósito.*
2. *Énfasis en las utilidades a corto plazo.*
3. *Evaluación según el desempeño, calificación de méritos o revisión anual del desempeño.*
4. *Movilidad de la administración.*
5. *Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras visibles.*
6. *Costos excesivos de la atención médica de los empleados, lo cual aumenta los costos finales de bienes y servicios.*
7. *Costos excesivos de garantía.*

Para concluir, respecto al Modelo Deming, cabe destacar que lo que se pretende es retar a las empresas a autoevaluarse de manera objetiva, clarificando sus metas y redefiniendo la estrategia que se haya estado empleando hasta ese momento para asegurar la calidad y la integridad del proceso, con lo que se tiene certeza de que el producto o servicio dado están enmarcados en una estructura eficiente y funcional.

### **Modelo Malcolm Baldrige**

Nació a principios de los años ochenta, como una reacción del gobierno estadounidense ante la fuerza que traía la industria japonesa impulsada por los Métodos de Deming y Juran y su desarrollo técnico debido a los trabajos de Ishikawa, Taguchi, Shingo, entre otros.

Durante muchos años los productos estadounidenses habían acaparado el mercado estableciendo estándares de calidad y de procedimientos, pero debido al *establishment* que existía, muchas organizaciones dejaron de lado sus avances y se dedicaron a producir en masa, sin buscar mejoras sustanciales más allá de aquello que les significara utilidades mayores.

Por lo anterior es que los dirigentes económicos de Estados Unidos realizaron esfuerzos por crear conciencia, desarrollar planes y poner en práctica programas que sirvieran como plataforma para el despegue de las empresas estadounidenses hacia el nuevo contexto mundial de industria y calidad.

En 1987 se estableció el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige por el Congreso de Estados Unidos de América, entregándose por primera vez en 1988 a las empresas Motorola Inc., Global Metallurgical Inc., Westinghouse Electric Corporation Commercial Nuclear Fuel Division.

Este modelo utiliza conceptos claves para el desarrollo del diagnóstico, los cuales son: liderazgo, manejo de clientes, mejoramiento continuo e innovación, participación y desarrollo de las personas, respuesta rápida al mercado, enfoque de sistema, gestión por hechos y resultados, desarrollo de relaciones de cooperación interna y externa y la responsabilidad corporativa con la sociedad.

Los criterios del Modelo Baldrige hacen énfasis en un sistema que todas las áreas de la organización se entiendan y colaboren para obtener los mejores resultados en cada una de las actividades que se hagan.

Según Nava Carbellido;

*“el rol de los criterios para la empresa que aplique el modelo son:*

- *Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizacional.*
- *Facilitar la comunicación y compartir las mejores*

*prácticas de información entre las organizaciones de todo tipo.*

- *Es una herramienta de trabajo para el entendimiento desempeño de la administración, guía para la planeación y oportunidad en el aprendizaje.”<sup>3</sup>*

Los criterios del modelo se elaboran con base en una serie de valores interrelacionados, los cuales son parte integral de las organizaciones de alto rendimiento y son esenciales para que las empresas puedan establecer sus requerimientos enfocándose en los resultados de su trabajo por medio de acciones y reacciones. El sitio web [www.baldrige21.com](http://www.baldrige21.com) presenta los valores y su respectiva definición, así como el rol que desempeñan en el proceso de alcanzar la excelencia organizacional.

Los valores centrales del modelo Malcom Baldrige<sup>4</sup> se presentan en el cuadro No. 3.

---

3. Nava Carbellido, Víctor Manuel. *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos funcionales*. México, Limusa, 2005.

4. <http://www.baldrige21.com/Baldrige%20CORE%20VALUES.html>, tomado el 23 de agosto del 2010.

---

### CUADRO No. 3

#### VALORES CENTRALES DEL MODELO MALCOM BALDRIGE

No.	Valor central
1	Líder con visión.
2	Excelencia en el manejo de clientes.
3	Aprendizaje organizacional y del personal.
4	Valorando a empleados y socios.
5	Agilidad.
6	Enfoque en el futuro (Sostenibilidad).
7	Gestión para la innovación.
8	Gestión por hechos.
9	Responsabilidad pública y ciudadana.
10	Enfoque en resultados y valor creado.
11	Perspectiva en sistemas.

Fuente: <http://www.baldrige21.com/Baldrige%20CORE%20VALUES.html>, tomado el 23 de agosto del 2010.

---

#### **Modelo EFQM**

En 1988, catorce Directores Ejecutivos (Chief Executive Officer, CEO, por sus siglas en inglés) de empresas líderes en Europa, se unieron para desarrollar un modelo de gestión que ayudara a incrementar la competitividad de las organizaciones europeas con respecto al resto del mundo, con el propósito de posicionarse como líderes en los

diferentes mercados existentes. Fue entonces que se creó la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, o European Foundation for Quality Management, EFQM, por sus siglas en inglés.

Con el apoyo de la Comisión Europea en la Política Europea para la Promoción de la Calidad, los miembros fundadores crearon el Modelo de Excelencia EFQM para:

- Estimular y asistir a los equipos de gestión en adoptar los principios de excelencia para las organizaciones.
- Mejorar la competitividad de la industria europea.
- Cerrar la brecha de competitividad que existía entre Europa y Estados Unidos de América y Japón.

En 1992 se entregó por primera vez el Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award, EQA), siendo dirigido a grandes empresas. El modelo se ha ido ampliando hacia nuevos ámbitos, siendo así que en 1995 se publica una versión para el sector público, en 1997 el modelo es adaptado para aplicarse en las PyMES.<sup>5</sup> Luego, se han hecho revisiones con la finalidad de mantener actualizado y relevante el modelo, siendo la más reciente la presentada en setiembre del 2009 y que empezó a aplicarse en el 2010.<sup>6</sup>

Los ocho Conceptos Fundamentales<sup>7</sup> del Modelo EFQM se presentan en el cuadro No. 4.

El uso del Modelo EFQM presenta beneficios tales como:<sup>8</sup>

- Establecer puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Ofrecer una evaluación sistemática, basada en hechos y no en percepciones subjetivas.
- Permitir la comparación con los resultados de otras organizaciones de referencia.
- Favorecer la gestión por procesos y permite hacer un diagnóstico sobre el estado y evolución
- Producir un incremento en las ventas y una disminución en los costos de la empresa.
- Proporcionar una forma de entender la excelencia.
- Facilitar un instrumento para estructurar las áreas a mejorar.
- Ayudar con una guía para el diagnóstico.
- Aumentar la competitividad de la organización por medio de un incremento en la rentabilidad, un mejor clima de trabajo, y una excelente calidad de servicio que toma en cuenta los requisitos legales, las necesidades y expectativas de los clientes.

5. Bonilla, María del Carmen, et al. Modelo Europeo de la Calidad (EFQM). Proyecto de curso Gerencia de la Calidad, Programa de Maestría en Gerencia de

6. la Salud, Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica, julio, 2010.

7. <http://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/ModelosAvanzadosdeGestion/ModeloEFQM2010>, tomado el 1º de setiembre del 2010.

8. Guía para la transición EFQM 2010.pdf.

9. Bonilla, María del Carmen, et al. Modelo Europeo de la Calidad (EFQM). Proyecto de curso Gerencia de la Calidad, Programa de Maestría en Gerencia de la Salud, Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica, julio, 2010.

---

## CUADRO No. 4

### CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO EFQM

Nº	Concepto fundamental
1	Alcanzar resultados equilibrados.
2	Añadir valor para los clientes.
3	Liderar con visión, inspiración e integridad.
4	Gestionar por procesos.
5	Alcanzar el éxito a través de las personas.
6	Fomentar la creatividad y la innovación.
7	Construir alianzas.
8	Tomar responsabilidad para un futuro sostenible.

Fuente: <http://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/ModelosAvanzados deGestion/ModeloEFQM2010>, tomado el 1º de setiembre del 2010.

---

#### **El Modelo CAF**

El Marco Común de Evaluación, CAF, fue creado para lograr un diagnóstico de las organizaciones, determinar la posición en la que se encuentran, definir las fortalezas y debilidades, establecer un plan de acción con medidas correctoras, a través de la introducción de la auto-evaluación y la gestión de calidad, permitiendo conocer la dirección hacia la cual se dirigen las entidades, con el propósito de obtener excelencia en las instituciones públicas.

Se constituye en una herramienta de Gestión de Calidad inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) y en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer. Está basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y la sociedad, se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y la planificación, las personas, las alianzas y recursos y los procesos.

Surgió del esfuerzo cooperativo de los Ministros responsables de la Administración Pública, pertenecientes a los diferentes países integrantes de la Unión Europea, UE; a solicitud de los Directores Generales, se designó al Grupo de Servicios Públicos Innovadores de la Unión Europea para el desarrollo de la nueva versión del CAF.

El CAF es una herramienta de autoevaluación cuya concepción fue promovida para las organizaciones públicas, dando lugar a un esquema uniforme de evaluación para estas organizaciones, caracterizado por su sencillez y compatibilidad con otros modelos usados en diferentes países, por lo que resultó idóneo para aplicarlo en las administraciones nacionales de la UE.

En 1999 fue publicada la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública, con el objetivo de que los gestores de este sector contaran con un instrumento funcional, para realizar la autoevaluación de sus organizaciones, siguiendo las directrices del Modelo EFQM de Excelencia.

En el 2000, en la Primera Conferencia Europea de la Calidad para las Administraciones Públicas celebrada en Lisboa, Portugal, fue presentada una versión piloto del CAF, sirviendo de cimiento la experiencia obtenida de su implantación y uso a la nueva versión. En el 2002 se presenta la primera versión y cuatro años después la segunda,

utilizándose en casi 900 organizaciones públicas europeas entre el período comprendido del 2000 al 2005; sin embargo, en diferentes países de otros continentes se está utilizando como: China, Brasil, República Dominicana y Oriente Medio.

El CAF se define como una herramienta diseñada para que las organizaciones del sector público ejecuten su autoevaluación, mejoren su rendimiento mediante técnicas de gestión de calidad. Es aplicable a todos los ámbitos del sector (nacional, federal, regional y local), así como, a toda una entidad o parte de ella, ya sea como constituyente de un programa de reforma o fundamento para orientar esfuerzos de mejora en las organizaciones.

El CAF contiene cuatro propósitos fundamentales:

- Identificar las características comunes (fortalezas y debilidades) de las organizaciones del sector público.
- Servir como herramienta introductoria para que los administradores públicos que deseen mejorar el rendimiento de su organización, la inicien.
- Hacer de “puente” entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad, creando una Cultura de Calidad y servir para introducir estos modelos.

- Facilitar el *benchmarking* entre las organizaciones del sector público.

Posee una estructura inspirada en el Modelo EFQM de Excelencia, compuesta por nueve aspectos que deben ser tomados en cuenta en el análisis de cualquier organización, y que están sujetos a ser examinados al realizar una evaluación.

Los primeros cinco criterios son referentes a los Agentes Facilitadores, los que determinan el funcionamiento de la misma, entre los que se mencionan: el liderazgo, la estrategia y planificación, la gestión de los recursos humanos, alianzas y recursos; y la gestión de los procesos y del cambio.

Además, cuatro criterios sobre los resultados que miden la percepción de la organización, por parte de los integrantes de la entidad, así como, de los que reciben los servicios tanto clientes, ciudadanos y la sociedad; entre éstos se encuentran: resultados en las personas, resultados orientados a los clientes/ciudadanos, resultados en la

sociedad y resultados clave del rendimiento.

A su vez, cada uno de estos criterios se subdivide en distintos subcriterios, consignándose un total de veintiocho, los que explican el contenido de cada criterio al que pertenecen. Los principios de excelencia del Modelo CAF se presentan en el cuadro No. 5.

## El contexto regional

En la implementación de modelos de excelencia en la gestión,<sup>9</sup> si se compara con el resto de América Latina, Centro América ha tenido un desarrollo incipiente y heterogéneo; no obstante se destaca un impulso a partir del 2010, esfuerzo que el ICAP ha decidido acompañar fuertemente para que todos los países de la Región al 2014 tengan instaurados y en ejecución Premios Nacionales a la Calidad en el Sector Público.

En el cuadro N°6 se presenta, en detalle, un comparativo de los premios nacionales a la calidad en América Latina, incluyendo los casos de la Región. Puede observarse que Colombia fue el primer país en Latinoamérica en instaurar un Premio a la Calidad (1975), experiencia seguida por otros países hasta la década de los noventa, y en Centroamérica y el Caribe hasta el 2005 con República Dominicana se empezaron a implementar premios de esta categoría.

---

9. Mundialmente sobresalen cuatro modelos de excelencia de la gestión, que son los modelos que utilizan como base los países en la creación e implementación de Premios Nacionales a la Calidad, ellos son:

1. Modelo Deming
2. Modelo Malcom Baldrige
3. Modelo EFQM (Fundación Europea para la Administración de la Calidad)
4. Modelo CAF (Marco Común de Evaluación)

---

### CUADRO No. 5

#### PRINCIPIOS DE EXCELENCIA DEL MODELO CAF

No.	Principio de excelencia
1	Orientación al ciudadano, cliente y/o usuario.
2	Liderazgo y coherencia.
3	Gestión por procesos y hechos.
4	Involucramiento de las personas.
5	Mejora continua e innovación.
6	Alianzas mutuamente beneficiosas.
7	Responsabilidad social corporativa.
8	Orientación a resultados.

*Fuente: Ministerio de Administración Pública de la República Dominicana, Taller: formación de equipos autoevaluadores para el mejoramiento de la calidad en las administraciones públicas, el Modelo CAF: el Marco Común de Evaluación, República Dominicana, 2010.*

---

**CUADRO No. 6**

**CUADRO COMPARATIVO DE PREMIOS NACIONALES A LA CALIDAD EN AMÉRICA LATINA**

<b>País</b>	<b>Año</b>	<b>Nombre del premio</b>	<b>Sector</b>	<b>Organización</b>	<b>Premio base</b>
<p align="center">Colombia</p> 	1975	Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión	Público y privado	Corporación Calidad	Ciclo Deming
<p align="center">México</p> 	1990	Premio Nacional de Calidad	Público y privado	Premio Nacional de Calidad	No determinado
<p align="center">Brasil</p> 	1991	Premio Nacional da Qualidade	Público y privado	Fundação Nacional da Qualidade	Presenta influencias del EFQM por sus relaciones con la Swedish Institute for Quality y el Mouvement Français pour la Qualité

Continúa...

...viene

País	Año	Nombre del premio	Sector	Organización	Premio base
Perú 	1991 1997 2002	En 1991 se llamaba Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad. En 1997 cambio su nombre por Premio a la Calidad. Desde el 2002 se llama Premio Nacional a la Calidad, con otro llamado Reconocimiento a la Gestión de Proyectos de Mejora	Público y privado	Centro de Desarrollo Industrial	Premio Malcolm Baldrige
Argentina 	1993	Premio Nacional a la Calidad	Privado, con posibilidad de participación de instituciones públicas mediante autorización escrita de la organización	Fundación Premio Nacional a la Calidad	No determinado. Presenta influencias del Premio Deming y del Premio Malcolm Baldrige
Uruguay 	1993	Premio Nacional de Calidad	Público y privado	Instituto Nacional de Calidad	Premio Deming

Continúa...

...viene

País	Año	Nombre del premio	Sector	Organización	Premio base
<p>Chile</p> 	1996	Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia	Público y privado	Centro Nacional de Productividad y Calidad – Chile Calidad	Premio Malcolm Baldrige
<p>Cuba</p> 	1999	Premio Nacional de Calidad	Público y privado	Oficina Nacional de Normalización	No determinado
<p>Paraguay</p> 	1999	Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión	Público y privado	Fundapremio	No determinado
<p>Iberoamérica</p> 	2000	Premio Iberoamericano a la Calidad	Público y privado	FUNDIBEQ	Modelo EFQM

Continúa...

...viene

País	Año	Nombre del premio	Sector	Organización	Premio base
Ecuador 	2001	Premio Nacional de Calidad	Público y privado	Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total	Premio Malcolm Baldrige
República Dominicana 	2005	Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público	Público	Oficina Nacional de Administración y Personal	Marco Común de Evaluación (CAF)
Costa Rica 	2010	Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público	Público	MIDEPLAN y Dirección General de Servicio Civil	Premio Malcom Baldrige
Guatemala 	2011	Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas en la Administración Pública	Público	Convenio inter-institucional coordinado por ONSEC	Modelo CAF

Fuente: Soto D., Carlos. "Desarrollo del programa de evaluación y diagnóstico de las instituciones públicas participantes en el "Premio Regional a la Calidad para el Sector Público de Centroamérica, Panamá y República Dominicana", llevando a cabo un Plan Piloto en el Área de Gerencia Social del ICAP. Práctica profesional. ITCR. Noviembre 2010.

Es importante destacar aquí que también El Salvador, hizo el lanzamiento oficial del Premio a la Calidad en noviembre del 2010, utilizando como base el Modelo Malcom Baldrige y con la particularidad de que en él pueden postularse, tanto instituciones del sector público como empresas privadas.

**El caso de Costa Rica:  
Premio Nacional a la Calidad  
y Reconocimiento  
a Prácticas Promisorias  
en la Gestión Pública<sup>10</sup>**

En el 2010 el Gobierno de la República de Costa Rica emite el decreto que regula el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública, demostrando su interés de promover este instrumento para el impulso de la calidad en la gestión pública. En el decreto se plantea que para el Gobierno de Costa Rica resulta de vital importancia estimular la excelencia como proceso que busca el mejoramiento de la productividad nacional, promoviendo la mejora y el progreso continuo del sector público y de los servicios que brinda a los ciudadanos.

---

10. Para este apartado se ha tomado como base el artículo "Impulso a la calidad en la gestión pública costarricense" escrito por Silvia Calderón y Leonardo Castellón de MIDEPLAN de Costa Rica en abril del 2011.

Plantea 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 y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública son incentivos honoríficos para impulsar y promover mejoras en la calidad de los servicios públicos.

En el decreto el Premio se describe 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, del Área de Modernización del Estado del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, trabajando conjuntamente con la Dirección General de Servicio Civil, DGSC.

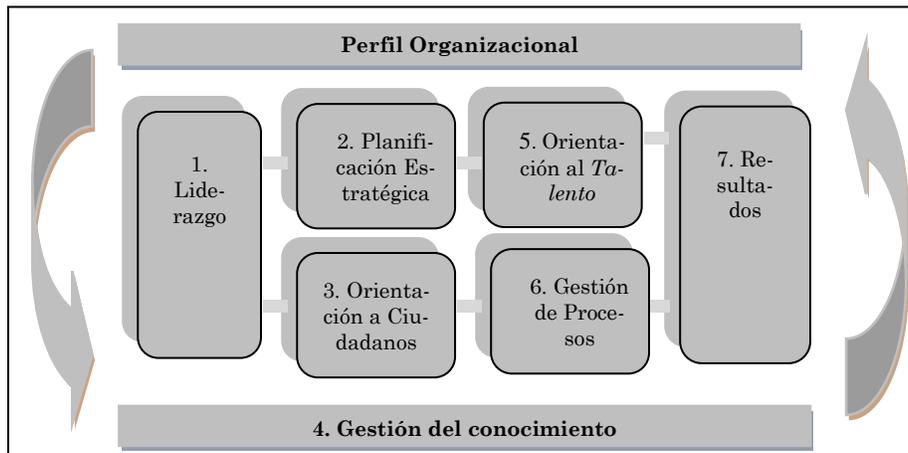
**Principios fundamentales del Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio de Costa Rica**

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio en Costa Rica, tomando como base conceptual el Modelo Malcolm Baldrige descrito anteriormente en este artículo, se fundamenta en una serie de principios:

- Liderazgo y compromiso de la alta dirección.
- Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano.
- Aprendizaje personal y organizacional.
- Valoración del talento humano y de aliados estratégicos.
- Agilidad y flexibilidad.
- Orientación hacia el futuro.
- Innovación permanente.
- Gestión basada en hechos.
- Responsabilidad social.
- Servicio público.
- Perspectiva de sistema.

Estos principios básicos se traducen en criterios de evaluación, y se relacionan entre sí mediante el modelo descrito en la figura No. 1.

**FIGURA No. 1**  
**MARCO GENERAL DEL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN, MEG: UNA PERSPECTIVA DE SISTEMA**



Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, y 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 ciudadano/as 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 en ciudadano/as, así como también los resultados del talento humano y aquello relacionado con la responsabilidad pública.

En las bases del Reconocimiento se define práctica promisorio como la implementación exitosa de propuestas, contenidas en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, a través de un conjunto de actividades adecuadamente planificadas y ejecutadas, que garanticen su sostenibilidad, de manera que, cuando los criterios hacen referencia a proyecto o proyecto 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.

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

- Liderazgo participativo
- Alineamiento
- Apertura a lo nuevo
- Trabajo en equipo
- Orientación al ciudadano
- Aprendizaje personal y organizacional
- Orientación a resultados y a la creación de valor público
- Gestión basada en hechos
- Orientación a procesos

**Organización de la primera versión del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública en Costa Rica**

La Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios del Área de Modernización del Estado de MIDEPLAN como Secretaría del Premio, conformó diferentes equipos de trabajo, que se encargan de dar soporte según las responsabilidades y funciones asignadas. Tres actores son claves en este proceso: el Comité Técnico, los Evaluadores y el Jurado Evaluador.

En la primera 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. De éstas, 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.

Las categorías bajo las cuales se entregan los reconocimientos, según las dos modalidades que contempla el programa son los mostrados en el cuadro No. 7.

**CUADRO No. 7**  
**CATEGORÍAS DEL PREMIO A LA CALIDAD EN COSTA RICA**

<b>Modalidad</b>	<b>Categoría</b>
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.

Fuente: Calderón, Silvia y Castellón, Leonardo. "Impulso a la Calidad en el Gestión Pública Costarricense". MIDEPLAN, 2010.

Al llegar 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, o sea, 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. Con esta información y tomando en consideración el contexto nacional, 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, tal como se muestra en el cuadro No. 8.

**CUADRO No. 8**

**GALARDONADOS DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL PREMIO A LA CALIDAD EN COSTA RICA**

Categoría	Galardonado
<b>Reconocimiento a Práctica Promisorias</b>	
Mención Categoría Oro	Proyecto del Nuevo Sistema Informático del Subproceso de Placas del Registro Nacional de Costa Rica.
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.
Mención Categoría Bronce	Programa Gusano Barrenador – Vigilancia Epidemiológica del Servicio Nacional de Salud Animal.
<b>Premio Nacional a la Calidad</b>	
Premio Nacional	Superintendencia de Pensiones, SUPEN.
Mención Categoría Bronce	Banco Central de Costa Rica, BCCR.

Fuente: Calderón, Silvia y Castellón, Leonardo. "Impulso a la Calidad en el Gestión Pública Costarricense". MIDEPLAN. 2010.

**El caso de Guatemala:  
Premio Nacional a la Calidad  
y Reconocimiento a Mejores  
Prácticas en la Administración  
Pública<sup>11</sup>**

En mayo del 2011, el Gobierno de Guatemala realizó el lanzamiento oficial del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas en la Administración Pública.

Los objetivos del premio son:

- Promover y estimular la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos con efectividad, eficacia y eficiencia.
- Fortalecer los procesos de transparencia en los actos de la Administración Pública.
- Destacar a las organizaciones que evidencien avances importantes en la implementación de modelos de excelencia en su gestión.

Para la organización del premio se estableció el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas en la Administración Pública de Guatemala (Comité del Premio), integrado por un delegado y suplente, designado por los titulares del Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Educación, Secretaría de Planifica-

ción y Programación de la Presidencia de la República, Instituto Nacional de Administración Pública y la Oficina Nacional de Servicio Civil, Comité que contó con la asesoría permanente de expertos en el tema del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

***Principios fundamentales  
del Modelo de Excelencia  
en la Gestión del Premio  
de Guatemala***

Como base conceptual del Premio en Guatemala se utilizó el modelo de excelencia CAF, ya descrito anteriormente. Los ocho principios de excelencia que deben evidenciar las instituciones postulantes son:

- Orientación al ciudadano, cliente y/o usuario.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.
- Involucramiento de las personas.
- Mejora continua e innovación.
- Alianzas mutuamente beneficiosas.
- Responsabilidad social corporativa.
- Orientación a resultados.

Estos principios de excelencia se traducen en criterios a ser evaluados, los que se interrelacionan entre sí, tal como se muestra en la figura No. 2.

11. El ICAP por medio del Área de Gerencia Social, ha acompañado desde enero de este año, al equipo de trabajo guatemalteco en la formulación de las bases del premio de este país.

FIGURA No. 2

CRITERIOS DEL MODELO CAF



Fuente: Escobar, Silvia. "Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Mejores Prácticas en la Administración Pública: bases del premio y bases del reconocimiento". ONSEC. Guatemala. 2011.

En mayo se hizo el lanzamiento oficial del premio y se espera estar entregando los galardones de la primera versión en diciembre de 2011.

**Conclusión**

En el sector público de los países de la Región, la evolución del

enfoque de la calidad ha sido muy heterogénea. Lo que se manifiesta precisamente por el alto nivel de insatisfacción de los ciudadanos con la calidad en los servicios públicos que reciben. Generalmente, en los países de la Región las instituciones públicas se han caracterizado por brindar servicios poco eficientes e ineficaces, sin lograr satisfacer en muchas ocasiones, las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Sin embargo, también sobresalen instituciones públicas que han sabido escuchar la voz del cliente e incursionado efectivamente en el enfoque de calidad, convirtiéndose a su vez, en claros ejemplos para otras instituciones del mismo sector o incluso de otros sectores en eficiencia, eficacia y satisfacción. Experiencias que precisamente se busca reconocer con los Premios Nacionales a la Calidad en el Sector Público.

El lanzamiento de premios nacionales a la calidad, tiene como objetivo lograr efectos significativos en la mejora de la administración pública de la Región según el enfoque de la NGP, lograr un impacto relevante en la mejora de los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía, y consecuentemente, fortalecer la credibilidad del ciudadano en los estados de derecho y sus instituciones.

### **Bibliografía**

Calderón, Silvia y Castellón Leonardo. *Impulso a la calidad en la*

*gestión pública costarricense*. MIDEPLAN. San José, 2011.

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Dirección General del Servicio Civil, (2010) *Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública: bases del premio y bases del reconocimiento*. San José, 2010.

Guatemala. Oficina Nacional de Servicio Civil, (2011) *Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas en la Administración Pública: bases del premio y bases del reconocimiento*. Ciudad Guatemala, 2011.

ICAP. *Premios a la calidad: escenario internacional y propuesta para el Premio Regional a la Calidad en el Sector Público*. San José, 2010.

\_\_\_\_\_. *Estrategia Centroamericana de la Calidad: 2011-2014*. San José, 2011 ◊