

# Experiencias de República Dominicana sobre gestión de calidad en educación

Quénida A. Lora C.\*  
ITLA\*\*

SISTEMATIZA, TANTO LA PARTICIPACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO EMILIANO ESPAILLAT COMO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LAS AMÉRICAS, ITLA, AMBAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO DE REPÚBLICA DOMINICANA, EN EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y RECONOCIMIENTO A LAS PRÁCTICAS PROMISORIAS, DETALLANDO LOS ASPECTOS POSITIVOS, DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS, RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA OTRAS ORGANIZACIONES.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; SECTOR PÚBLICO; CALIDAD TOTAL; REPÚBLICA DOMINICANA; ITLA; CENTRO EDUCATIVO EMILIANO ESPAILLAT

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; PUBLIC SECTOR; OVERALL; QUALITY; DOMINICAN REPUBLIC; ITLA; CENTRO EDUCATIVO EMILIANO ESPAILLAT

## Impacto Institucional del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en la Función Pública Dominicana: el caso del Centro Educativo Emiliano Espailat<sup>1</sup>

se caractericen por ofrecer servicios eficientes, eficaces y de calidad a los/as usuarios/as para de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas de los/as mismos/as; concomitantemente contribuye a lograr que se tenga un Estado transparente donde las instituciones se manejen con cuentas claras al servicio de los/as ciudadanos/as reduciendo de este modo los niveles de

### Introducción

La administración pública de un país constituye un elemento fundamental para tener instituciones que

1. Detalla de una forma sencilla los aspectos positivos que ha generado la participación del Centro Educativo Emiliano Espailat en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias. Se resaltan las razones por las cuales ha obtenido dos galardones.

\* Directora del Centro Educativo Emiliano Espailat de Fantino de República Dominicana.

\*\* Instituto Tecnológico de las Américas, ITLA, de República Dominicana.

Recibido: 18 de marzo del 2011.  
Aceptado: 10 de junio del 2011.

corrupción administrativa. La Administración Pública debe ser el instrumento estratégico al servicio del desarrollo nacional y del bienestar social”.<sup>2</sup>

El Ministerio de Administración Pública, MAP, en la República Dominicana ha realizado una labor encomiable para dotar al Estado de instituciones eficientes situando al ciudadano como ente principal en la prestación de los servicios. En este sentido se puede citar la promulgación de la Ley de Función Pública 41-08 la que contiene los principios y las definiciones que sirven de marco y orientación al sistema de empleo público y al régimen de carrera administrativa. Otro esfuerzo que ha impactado positivamente en las instituciones públicas ha sido la implementación del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias sobre el cual tratará el contenido de este artículo ya que se plasmará el impacto del mismo en el Centro Educativo Emiliano Espaillat situado en el Municipio de Fantino de la República Dominicana.

Para edificar a nuestros lectores/as se debe abordar algunas informaciones importantes sobre este Premio, el que fue creado mediante el Decreto Presidencial No. 516-05 de fecha 20 de septiembre de 2005,

2. Régimen Jurídico Funcional y Profesionalización de la Función Pública Dominicana. INAP, FIIAPP. 2008. p. 5.
3. Suplemento Especial Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias. ONAP. Junio 2006. p. 2.

es administrado por el MAP y entregado por el Presidente de la República en una ceremonia que se realiza anualmente en el Palacio Nacional.

Este Premio surge por “el interés del gobierno dominicano en lograr una gestión pública más efectiva y transparente; considera una necesidad la implementación de un sistema que reconozca y promueva la calidad de sus organismos y la efectividad de los procesos en que se envuelven cada uno de éstos”.<sup>3</sup>

El objetivo principal del Premio es mejorar la calidad en el servicio público enfocado en el/la ciudadano/a como usuario/a y en la mejora continua del servicio ofrecido; en el mismo se reconocen las iniciativas de Gestión de Calidad en la Administración Pública Dominicana.

Para motivar más a las instituciones, este Premio promueve el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias para destacar aquellas iniciativas que se han ejecutado en un proceso de la institución y que repercute en el mejoramiento de la calidad del servicio prestado a los/as usuarios/as.

Para participar en el Premio se debe asumir el Marco Común de Evaluación, Modelo CAF, como modelo de gestión de calidad, aplicar la autoevaluación a la organización (siguiendo el Modelo CAF), elaborar las memorias de postulación y remitirla al Comité Organizador del Premio.

El Centro Educativo Emiliano Espaillat participó en el 2006 y obtuvo el galardón “Práctica Promisoria”, y “Medalla de Bronce” en el 2008.

El Centro Educativo Emiliano Espaillat<sup>4</sup> es una institución pública, cuya finalidad principal es ofrecer educación a niños/as y adolescentes, pertenecientes a la zona urbana y suburbana del Municipio de Fantino en edades comprendidas entre 5 y 15 años de edad. Está situado en el Municipio de Fantino, perteneciente a la provincia Sánchez Ramírez, en la República Dominicana.

Labora en tandas matutina y vespertina y atiende en la actualidad una población estudiantil de 1100 alumnos diseminados en los niveles Inicial y Básico. Este centro educativo inició sus primeras labores en 1942 y funcionó por primera vez en el patio de la Iglesia Sagrados Corazones de Fantino; en 1970 el Gobierno construyó el edificio que ocupa en la actualidad el que consta de veintiséis aulas para impartir docencia, salón multiuso, oficinas para la dirección, biblioteca, cocina, comedor y cancha mixta, entre otras dependencias.

El objetivo general es formar alumnos/as responsables, críticos, autocríticos, solidarios y democráticos, concientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades, con un profundo respeto a la digni-

dad humana, que combinen el trabajo productivo y la formación humanística, científica y tecnológica para contribuir al desarrollo personal y social y estar acordes con las demandas del modelo globalizado actual.

Nuestra visión es convertirnos en un modelo de la educación inicial y básica a nivel distrital, regional y nacional.

Su misión es contribuir a la formación de alumnos/as responsables, creativos, críticos, autocríticos, solidarios y democráticos, mediante una práctica pedagógica activa, participativa e innovadora que les garantice una educación de calidad para un desenvolvimiento satisfactorio en la sociedad.

Los valores que orientan el centro educativo son:

- *Recursos Humanos:* constituyen el centro de nuestra organización. Todos los miembros del personal son valiosos, por lo que fomentamos y valoramos su contribución para lograr las metas y propósitos del Centro Educativo.
- *Ética:* nuestra práctica educativa estará apegada a los valores éticos y morales.
- *Imagen en la Comunidad:* este valor nos motiva a realizar una labor con calidad y eficiencia para tener una evaluación positiva en nuestra comunidad.

---

4. Escuela Emiliano Espaillat, Fantino, provincia Sánchez Ramírez, República Dominicana.

- *Ambiente:* asumimos este valor porque consideramos que un ambiente de confianza, estimación y seguridad impacta positivamente en la productividad del personal y garantiza el trabajo en equipo.
- *Seguridad:* fomentamos la seguridad porque trabajamos con una población estudiantil comprendida entre 5 y 15 años de edad y los padres, madres y tutores deben tener confianza en que los/as alumnos/as están bien protegidos/as.
- *Diversidad:* asumimos la diversidad en dos vertientes:
  - Porque se da atención a las diferencias individuales.
  - Porque nos impulsa a incorporar nuevos servicios en la tecnología, el arte, la salud, la prevención de riesgos, etc., tendentes a generar aprendizajes significativos en los/as alumnos/as.
- Promover la actualización, capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Fomentar un ambiente de respeto a las normas, principios y valores que garanticen el cumplimiento con los deberes, programas y proyectos de la institución educativa.
- Incorporar los avances científicos y tecnológicos en la práctica educativa.
- Impulsar la animación socio-cultural para lograr la interacción escuela-comunidad-escuela.
- Integrar los organismos de participación desde el diagnóstico hasta la solución y evaluación de los problemas educativos.
- Desarrollar una cultura organizacional que permita optimizar la administración y la gestión educativa.

#### **Origen, motivo e interés de participar en el Premio**

Además de los valores, asumimos para guiar nuestra práctica educativa los siguientes principios: calidad, responsabilidad, eficiencia, innovación y respeto a las normas y las políticas del centro educativo.

Para lograr la misión usamos (entre otras) las siguientes estrategias:

Al asumir la dirección del Centro Educativo Emiliano Espaillat en 1995 la Institución carecía de una planificación que orientara el accionar de la misma; como profesional del área educativa y con una experiencia de varios años como maestra, reconocía que la planificación es

fundamental para lograr un buen desenvolvimiento en las instituciones y aún más en las educativas. Es por ello que se elaboró una planificación anual cuyo objetivo fundamental era mejorar la calidad educativa de los/as alumnos/as; ésta contó con el apoyo de todo el personal docente.

En 1998, cursando la licenciatura en Educación Básica en la Universidad Abierta para Adultos, UAPA, se trató el tema de la Calidad Total en la asignatura de Evaluación Educativa; el modelo de gestión de calidad que contenía el material era el Total Quality Management, TQM, al estudiarlo y reflexionar sobre su importancia para lograr los propósitos del centro educativo se realizó un taller para capacitar al personal docente y motivarlo para que asumiéramos el TQM como una guía en el desarrollo de los procesos clave de la Institución. Con la aplicación de este modelo se fue mejorando la gestión; luego en el 2002, el Distrito Educativo realizó un taller para los directores de centros educativos sobre Planificación Estratégica; se capacitó al personal del centro educativo, se realizaron varias reuniones de trabajo y se elaboró nuestra Planificación Estratégica 2003-2010 la que nos dotó de la misión, visión, principios y valores que orientan el accionar del Centro Emiliano Espailat.

En el 2006, a raíz de una invitación que nos hiciera el Distrito Educativo de Fantino, participamos en un taller que realizó la Oficina

Nacional de Administración y Personal, ONAP, (actualmente MAP) sobre el Modelo CAF; se realizó una reunión con el personal para analizar el modelo y conocer los propósitos fundamentales del mismo en nuestro país: ser una herramienta para promover la gestión de calidad en las instituciones públicas y motivarlas para que se autoevalúen y participen en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público.

Trabajar teniendo en cuenta los criterios del Modelo CAF: liderazgo, estrategia y planificación, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados orientados a los ciudadanos/clientes, productos en la sociedad y resultados clave del rendimiento, nos permite eficientizar todos los procesos y concomitantemente crear en la institución una cultura de calidad mediante la mejora continua. Una importancia fundamental del CAF es que es un instrumento para la autoevaluación, lo que nos permite detectar fortalezas y áreas de mejora. Al conocer estas áreas se puede elaborar planes, programas y proyectos para superarlas, lo que nos garantiza convertirnos en instituciones orientadas hacia la excelencia en la gestión.

El haber aplicado un modelo de gestión de calidad y tener un plan estratégico (2003-2010) y planes operativos nos permitió participar en el 2006 en el Premio y obtener el galardón "Práctica Promisoria"; en el

2008 concursamos de nuevo y obtuvimos "Medalla de Bronce".

Haber logrado estos galardones en el Premio, además de motivarnos a tener como norte la mejora continua de la institución, nos ha abierto muchas puertas para conseguir cooperaciones que han coadyuvado a mejorar y a eficientizar los servicios que prestamos a nuestros usuarios, ya que debemos gestionar los recursos para mantener el centro educativo.

El Premio y el Modelo CAF nos han ayudado a crear una cultura organizacional y una mística de trabajo que orienten hacia el éxito al Centro Educativo Emiliano Espailat.

El motivo principal para participar fue el interés del personal directivo por mejorar la calidad de los servicios que brinda el centro educativo y de esta manera cumplir con nuestra visión "Convertirnos en un modelo de la Educación Inicial y Básica a nivel distrital, regional y nacional".

Participar en el premio nos permite lograr la visión y la misión porque nos ofrece un conjunto de beneficios entre éstos:

- Identificar nuestros procesos clave y enfocarnos en las áreas de mejora.
- Promover y desarrollar estrategias para alcanzar la satisfacción de los/as usuarios/as ejerciendo un liderazgo eficiente y eficaz.

- Comprometer a todos los actores a trabajar mancomunadamente para cumplir con la filosofía y la política educativa del centro.
- Formar y entrenar el Equipo de Calidad para realizar el auto diagnóstico.

Un beneficio fundamental lo constituye el informe de retorno que envían los evaluadores externos del MAP donde se encuentran los puntos fuertes y áreas de mejora por criterios, lo que nos facilita elaborar planes, programas y proyectos tendientes a superar las debilidades detectadas.

Como planteamos anteriormente el Centro Educativo Emiliano Espailat participó en el 2006 en el "Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias" obteniendo el galardón "Práctica Promisoria"; de acuerdo a la conclusión de los evaluadores externos, quienes visitaron la institución, las razones para obtenerlo fueron: "en primer lugar, la valoración de la visita fue altamente positiva, destacando la atención prestada en todo momento al equipo evaluador. Otro aspecto a destacar es la identificación por parte de la Dirección con los objetivos de la organización, sus relaciones con el nivel político y con otros interesados, la identificación de todos los actores relevantes para la organización, el mantenimiento de órganos colegiados para el desarrollo de las actividades, la descripción clara de las

tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, la organización de alianzas estratégicas con instituciones para desarrollar proyectos conjuntos, la identificación de los clientes ciudadanos internos y externos de la organización, la capacidad para gestionar recursos, gestionar los edificios y para la innovación.<sup>5</sup>

Motivados por la mejora continua de la institución participamos en el 2008 y obtuvimos “Medalla de Bronce”.

Las razones para obtener este premio están plasmadas en las conclusiones generales de los evaluadores externos del MAP las que citamos a continuación:

Luego de estudiar y analizar la documentación presentada y realizar la visita a las instalaciones del centro, se debe señalar que la valoración ha sido calificada positiva, destacando la atención ofrecida por los directivos y colaboradores, concluimos lo siguiente:

El Centro Educativo Básica Emiliano Espailat tiene como fortaleza principal el liderazgo participativo desarrollado, la motivación interna, la pasión, y la identificación. En éste se destaca el nivel de compromiso y el respeto a la misión, visión y valores; se ofrecen con

transparencia los servicios educativos a los ciudadanos.

El Centro Educativo mantiene alianzas estratégicas con organizaciones y personalidades de la comunidad para el logro de los objetivos, con autoridades públicas, ciudadanos, grupos de interés y organizaciones no gubernamentales, con la finalidad de gestionar recursos económicos, materiales y equipos, apoyo y asesoramiento cultural, donación de becas, entre otras. El Centro Educativo tiene implementado sistemas de enseñanza-aprendizaje innovadores como son: Los Rincones Tecnológicos, que es una herramienta de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje a través de equipos computacionales y *software* especializados, donde a los niños y niñas del nivel educativo inicial se les inicia a temprana edad en el mundo de la tecnología, ocurriendo esto solo en los centros educativos que reúnan los requerimientos exigidos por la Secretaría de Estado de Educación para la implementación del programa piloto.

El Centro Educativo fue seleccionado como escuela modelo para poner en ejecución el Plan Piloto de la enseñanza del idioma inglés para niños y niñas en el primer ciclo de Básica, ocurriendo esto solo

---

5. Informe de Retorno Centro Educativo Emiliano Espailat. ONAP 2006. p. 31

en centros que reúnan los requerimientos exigidos por la Secretaría de Estado de Educación para la implementación del Programa Piloto.

Evidenciamos que el Centro realiza mediciones periódicas para conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos/clientes en relación con los servicios educativos que ofrece. En cuanto a sus clientes internos y externos, los mismos son consultados a través de buzones de sugerencias y encuestas aplicadas. Finalmente debemos destacar la identificación de los Directivos, Maestros, Maestras y del Personal de Apoyo, sus relaciones con el nivel político, la identificación de todos los interesados relevantes para la organización, el mantenimiento de órganos colegiados para el desarrollo de las actividades, la descripción clara de las responsabilidades de cada área de trabajo, la gestión de alianzas estratégicas con organizaciones para desarrollar proyectos conjuntos, la capacidad para gestionar recursos, gestionar los edificios, la innovación tecnológica. Así como,

el otorgamiento de varios reconocimientos por organizaciones de la sociedad civil, personalidades, y de instituciones públicas y privadas.<sup>6</sup>

La Secretaría de Estado de Administración Públicas, SEAP, entregó el 16-01-2009 un certificado en la ceremonia de entrega del Premio que especifica que el Centro de Educación Básica Emiliano Espaillat de Fantino ha participado en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias 2008 y que el Equipo Evaluador Externo ha valorado positivamente su compromiso, destacando lo siguiente:

- Contar con un liderazgo que se ocupa de velar por el desarrollo e implantación de la misión y visión, adecuadas para lograr el éxito de la organización a la vez que muestra un comportamiento coherente con los valores definidos.
- Mostrar resultados relacionados con la satisfacción de los ciudadanos/clientes, con la organización y los servicios prestados.

### **Experiencia o Práctica Innovadora del Premio**

Para el Centro Educativo Emiliano Espaillat haber participado y obtenido galardones en este Premio

---

6. Informe de Retorno Centro Educativo Emiliano Espaillat. SEAP 2008. pp. 23 y 24.

ha impactado positivamente en todos los procesos de la institución, el que ha traspasado las barreras de la misma.

Al implementar el Marco Común de Evaluación como Modelo de Gestión de Calidad, lo que es un requisito para participar en el Premio, se aprende a ejercer un liderazgo positivo dentro de la institución, cómo se debe actuar para hacer realidad el Plan Estratégico teniendo como norte la misión, visión, principios y valores consensuados por los actores del proceso educativo.

El premio nos ha abierto las puertas a la formación y capacitación continua del Equipo de Calidad, todos los años el MAP nos invita a Seminarios de Benchmarking en los cuales se aprende de las Buenas Prácticas de Instituciones Nacionales e Internacionales. Este Centro Educativo ha tenido la oportunidad de exponer sus buenas prácticas en varias ocasiones invitado también por el MAP.<sup>7</sup>

La capacitación que hemos recibido por el Premio nos ha facilitado efectuar una gestión efectiva de

---

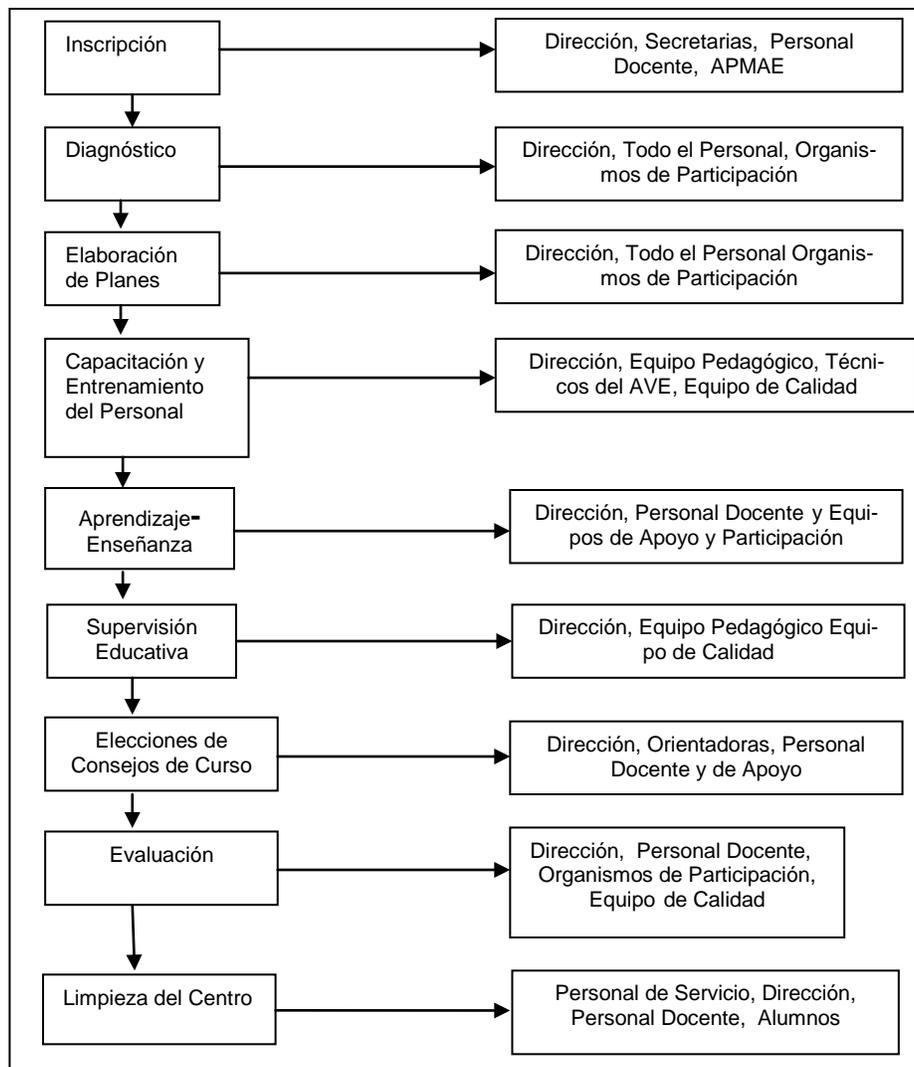
7. La Directora del Centro fue enviada por el Ministerio de Educación al Congreso "Pedagogía 2007" a la Habana, Cuba, en el cual pudimos nutrirnos de las prácticas positivas de varios países durante una semana. Además, el MAP otorgó una beca de maestría sobre "Gestión y Análisis de Políticas Públicas" en la Universidad Carlos III de Madrid, España, así como también un Diplomado en la Universidad Autónoma de Santo Domingo sobre "Gestión de Recursos Humanos y Calidad en los Servicios".

Recursos Humanos, en la que, cada empleado debe colocarse en el cargo donde pueda realizar un mejor trabajo de acuerdo a sus competencias, teniendo en cuenta que cada servidor/a es importante para lograr una gestión eficaz, eficiente y con calidad en el sistema educativo. Si se logra que el personal se empodere de los propósitos de la institución se tienen muchas posibilidades de convertirnos en organizaciones exitosas, logrando la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Uno de los criterios del Premio que ha hecho un gran aporte es "Estrategia y Planificación". En este aspecto se elaboró en el 2007 el Flujograma de Procesos clave con responsables, el proyecto curricular del centro educativo, el proyecto de organización y gestión, se actualizó el organigrama y anualmente consensuamos planes de mejora. Además, se elaboró un programa de lectura para el segundo ciclo del nivel básico, programa de seguridad escolar y prevención de riesgos, planificación para los organismos de participación (Asociación de Padres, Madres y Tutores, Escuelas de Padres y Madres, Consejo Estudiantil, Junta Escolar, Comité Tecnológico Comunitario, Grupos Pedagógicos).

Después de haber participado en el Premio no solo hemos identificado los procesos clave, sino que también los hemos documentado y tenemos fichas y/o formularios para dar seguimiento y evaluar los mismos. También se elaboró un catálogo de servicios.

**GRÁFICO No. 1**  
**CENTRO EDUCATIVO EMILIANO ESPAILLAT**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS CON RESPONSABLES**



Fuente: *Elaboración propia.*

El premio nos ha permitido desarrollar el criterio "Alianzas y Recursos"; como este centro educativo no tiene asignación presupuestaria del Ministerio, los directivos concitan alianzas y promueven actividades para conseguir diversos recursos para eficientizar los servicios que se ofrecen a nuestros usuarios y por ende mejorar la calidad educativa de los/as alumno/as.

Tenemos alianzas estratégicas con instituciones, organizaciones y personas de la comunidad, entre estas se citan: Cuerpo de Bomberos, Sociedad Ecológica, Cruz Roja, Ayuntamiento Municipal, Movimiento Cultural 4 de Julio, Comité de los Derechos de la Niñez, Clínica Dental Doctora Adria Alba, Licenciado Osval Saldivar, Defensa Civil, Banco Hipotecario Dominicano, Politécnico Industrial Duarte, Escuela de Beisbol Divino Niño, Supermercado Premium y Telecable Central.

En general se realizan alianzas para gestionar recursos económicos para el mantenimiento de la infraestructura física, ejecutar programas que contribuyan a mejorar la calidad educativa de los alumnos, para proveer al centro de material de limpieza y gastable, ofrecer seguridad y medicina preventiva, desarrollar el arte y la cultura, proteger el medio ambiente, adquirir útiles escolares, capacitar recursos humanos, dotar de becas sobre cursos técnicos a algunos alumnos, empleados/as y personas de la comuni-

dad, para pagar la renta del servicio de Internet y apadrinamiento del mérito estudiantil.

Luego de haber participado en el premio recibimos de la Secretaría de Estado de Educación en el 2007 (en la actualidad Ministerio de Educación), un equipo tecnológico (*Data show, laptop* y pantalla) para emplearlo en la práctica educativa y en la capacitación del personal, entre otros usos.

Este mismo año el MAP nos apoyó para obtener un aporte económico con el Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado, PARME. Este aporte nos permitió acondicionar un aula para el proyector dotándola de seguridad, abanicos y un inversor, el que nos garantiza el uso continuo de los equipos tecnológicos y del trabajo en la oficina de la dirección, ya que este país tiene graves problemas con el suministro de energía eléctrica.

La ayuda del PARME también nos sirvió para comprar un equipo de amplificación de sonido, una computadora para la oficina de la directora y ubicar algunos abanicos en todas las oficinas.

Resultado de la visita del Ministro de Administración Pública y funcionarios del PARME, fue la instalación de un inversor por el Ministerio de Educación en el Aula Virtual

para la Enseñanza, AVE,<sup>8</sup> con lo que podemos ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos y a nuestros alumnos.

Este centro gestionó recursos para tener una red inalámbrica de Internet para que en cada espacio del recinto, los usuarios puedan acceder a este servicio.

Otro impacto fruto del premio y de la aplicación del Modelo CAF ha sido el mejoramiento en la gestión de la información y el conocimiento. Somos una institución abierta a los interesados, por tanto tienen acceso a los documentos de la misma.

Empleamos las reuniones de padres, madres y tutores para, además de capacitarlos sobre temas de interés para la convivencia y el mejoramiento de la calidad educativa de los alumnos, informar sobre los asuntos importantes del centro y dar oportunidad para que realicen sugerencias y participen en la toma de decisiones.

Tenemos en funcionamiento los Comités de Padres y Madres que están formados por tres representantes de cada sección; éstos participan en la elaboración de planes, programas y proyectos junto a los equipos de gestión y calidad.

---

8. El proyecto AVE es un furgón con diez computadores con servicio de Internet el que da servicios variados a los alumnos y a la comunidad en general. Cabe destacar que debemos pagar RD\$2500.00 pesos mensuales por el servicio de Internet porque el ministerio no ha asumido el pago desde el 2008, además nos corresponde el mantenimiento de los equipos.

Después del premio, tenemos como norma aplicar encuestas anualmente a los principales actores del proceso. Los resultados nos permiten evaluar el nivel de satisfacción de nuestros usuarios y tomar medidas para superar las debilidades detectadas, en este sentido se elaboran y ponen en ejecución planes de mejora.

Un aspecto que ha coadyuvado a que se tenga una imagen excelente en la comunidad es el ofrecer el servicio al momento que es solicitado, el tiempo de espera es muy poco, pues tenemos los datos computarizados lo que nos permite dar certificaciones en cinco minutos. Nuestros documentos son fiables, nos manejamos apegados a la ética pública.

Entre las acciones que impactan en la sociedad aumentando el grado de confianza en el Centro Educativo Emiliano Espailat se encuentran: asistencia, puntualidad, dedicación y calidad del trabajo que se realiza, integración de la comunidad al centro educativo, transparencia y confiabilidad en las acciones, preferencia comunitaria hacia la institución, capacitación del personal, buen clima laboral, seguridad para las personas de la institución, incorporación de la tecnología, existencia de programas innovadores, apadrinamiento al mérito estudiantil, gestión descentralizada, higiene y cuidado de la infraestructura, existencia de Batton Ballet, club de baile y de ajedrez, brigadas de seguridad escolar y cumplimiento con las nor-

mas del centro. Nuestros alumnos se forman para que valoren la paz, que aprendan a vivir en armonía con los demás.

El accionar del Centro Educativo Emiliano Espaillat ha motivado que diversas instituciones y organizaciones de la provincia y del país reconozcan a la Directora y al Centro Educativo.

Emiliano Espaillat es llamada Escuela Modelo por la Comunidad. Esta opinión constituye un reto para nosotros ya que nos compromete a esforzarnos para seguir mejorando todos nuestros procesos y el grado de satisfacción de nuestros/as usuarios/as. Somos el único centro educativo de la República Dominicana que ha obtenido galardones en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias.<sup>9</sup>

### **Obstáculos durante el proceso de implementación de la iniciativa**

Los obstáculos siempre están presentes en el desarrollo de los procesos, es por ello que se citan algunos que han dificultado nuestro accionar:

---

9. La Directora en nombre del Centro, recibió un reconocimiento de la Rectora del Instituto Tecnológico del Cibao Oriental, ITECO y la Medalla de Bronce de parte del Señor Presidente de la República Dominicana.

- *Nombramiento de personal que no tiene las competencias necesarias.* En nuestro país impera mucho el clientelismo político en la selección del personal, olvidando que las instituciones se desarrollan y pueden dar buen servicio en la medida que sus recursos humanos sean competentes para realizar un trabajo con calidad.
- *Modelo centralizado en la gestión del Distrito Educativo.* Los directores de centros educativos no tienen facultad para elegir o seleccionar empleados, se deben recibir los que nos envía el Distrito Educativo, en la mayoría de los casos sin previa consulta.
- *Ineficiencia de las autoridades educativas en la provisión de materiales, recursos económicos y libros de texto.* El personal directivo junto al equipo de gestión y otros organismos de participación debe emplear tiempo para planificar y ejecutar variadas actividades profundas para conservar el centro educativo: mantenimiento de dos plantas eléctricas, inversores, equipos tecnológicos, Internet, fotocopias, material gastable y de limpieza, reparaciones menores en la infraestructura, etc.; los libros de texto llegan tarde y para algunas asignaturas no son suficientes.
- *Apatía de padres, madres y tutores para apoyar a los*

*alumnos en el proceso de aprendizaje.* Muchos padres, madres y tutores por variadas razones no apoyan a sus hijos en los estudios, teniendo el centro educativo que realizar esfuerzos extraordinarios para que obtengan un rendimiento suficiente que les permita sentirse motivados para que no deserten y conseguir que sean en el futuro ciudadanos útiles a la nación.

- *Resistencia de algunos empleados para empoderarse de los cambios e innovaciones.* Como el proceso de selección de personal no lo realiza el centro educativo, nos envían empleados que no reúnen el perfil que se tiene plasmado en nuestro proyecto curricular, por tal motivo, algunos no están motivados a seguir profesionalizándose, formándose, y por tanto, tienen poca apertura a los cambios y a incorporar los avances tecnológicos en la práctica educativa.
- *Ubicación del personal sin tener en cuenta el perfil del cargo.* Algunas autoridades priorizan el acomodamiento, nombran empleados innecesarios.
- *Ausencia de un centro de Educación Especial en el Municipio.* En la Escuela Emiliano Espailat hay alumnos/as que requieren educación especial, pero en este Municipio no te-

nemos y los padres, en la mayoría de los casos carecen de recursos económicos para enviarlos a otra ciudad.

- *Desintegración familiar.* Esto origina ausentismo en los estudiantes y migración en las familias, lo que ocasiona repitencia o deserción en los alumnos.
- *Asignación de pocos recursos al sector educativo:* En este país se está luchando por la aplicación del 4% del Producto Interno Bruto, PIB, para este sector, pues, la mayoría de las escuelas laboran las tres tandas impidiendo esto que los alumnos reciban una tanda de por lo menos seis horas de clases. Esta modalidad (tanda única) permitiría que los alumnos tengan mejor rendimiento y que los maestros dispongan de tiempo para planificar y preparar materiales didácticos, lo que repercutirá en un mejoramiento de la calidad educativa, lo que conllevará también a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

#### **Factores críticos de éxito**

Entre éstos podemos citar:

- Planificación participativa.
- Mejoramiento de la calidad Educativa de los alumnos.

- Modelo de gestión descentralizado.
- Iniciativas de auto y cogestión.
- Permanencia de los/as alumnos/as y los/as docentes en las aulas.
- Higienización y ornamentación del centro educativo.
- Implementación y seguimiento al Mérito Estudiantil y Magisterial.
- Funcionamiento de Organismos de participación.
- Implementación de la Merienda escolar.
- Capacitación y profesionalización de los docentes.
- Incorporación de la tecnología en la práctica educativa.
- Implementación de Rincones Tecnológicos en el Nivel Inicial.
- Programa de Enseñanza del Inglés en el Primer Ciclo del Nivel Básico.
- Existencia de Internet inalámbrico y de laboratorio de Ciencias Naturales.
- Integración y apoyo de la comunidad a las actividades del centro educativo.
- Implementación del Marco Común de Evaluación como Modelo de Gestión de Calidad.
- Participación en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias.

**Resultados Obtenidos en el Centro Educativo Emiliano Espailat**

Entre los productos obtenidos citamos:

- Imagen excelente en la comunidad (de acuerdo a encuestas aplicadas).
- Egresados/as con muy buen rendimiento en el Nivel Medio y Superior.
- Somos muy competitivos: Emiliano Espailat es el centro preferido en la comunidad para los padres inscribir a los hijos.
- Nuestros egresados aprenden artes aplicadas: fabrican collares, pulseras, cuadros, carters, tarjetas, entre otros artículos. Reciclamos materiales en el área de educación artística.
- Cuidado del medio ambiente y buen manejo de los desechos sólidos.
- Cumplimiento con los planes del centro.
- Nuestra promoción es superior al 92% en los últimos dos años; la deserción escolar ha descendido entre 1% y 2%.

- Incremento de las alianzas estratégicas.
- Mantenimiento del centro educativo con recursos gestionados por los actores del proceso educativo.
- Egresados con manejo de la tecnología de la información y la comunicación.
- Adquisición de equipos tecnológicos.
- Instalación de un área de juegos y compra de una nevera para el Nivel Inicial con recursos gestionados por el personal del centro.
- Reconocimiento del centro a nivel nacional.
- Ocho años compitiendo a nivel nacional en la Olimpiada de Matemática (se selecciona uno por cada Regional).
- Dos años ganando las dos categorías de la Olimpiada de Matemática a nivel Distrital (se seleccionan dos por cada Distrito).
- Práctica promisorias en el 2006 y Medalla de Bronce en el 2008 en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público.
- Reconocimiento a la directora y al centro educativo por varias instituciones y organizaciones; entre éstas citamos: Dirección del Distrito Educativo 16-02 de Fantino, Dirección Regional 16 de Cotuí, Asociación Dominicana de Profesores, ADP, Comité de Apoyo a la Policía Nacional, Escuela Técnica Computarizada, ETECOM, Oficina Nacional de Administración y Personal y el Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado, PARME, Oficina Organizadora de Eventos Cristianos, Politécnico Industrial Duarte, Personal de la Escuela Emiliano Espailat, Departamento de Orientación del distrito Educativo 16-02 de Fantino, Secretaría de Estado de Educación y Ayuntamiento del Municipio de Fantino.
- El Ministerio de Educación realizó una evaluación en el 2008 a los centros educativos del país y Emiliano Espailat obtuvo la Calificación de "Destacado".

#### **Resultados de Encuestas aplicadas.**

En la aplicación de la encuesta se empleó la siguiente escala:

Año escolar 2009-2010.

- 1- Excelente (90-100)
- 2- Muy Buena (80-89)
- 3- Bueno (70-79)
- 4- Regular (60-69)
- 5- Malo (50-59)

---

**GRÁFICO No. 2**

**CENTRO EDUCATIVO EMILIANO ESPAILLAT**

**NIVEL GLOBAL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES  
CON EL RENDIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN**

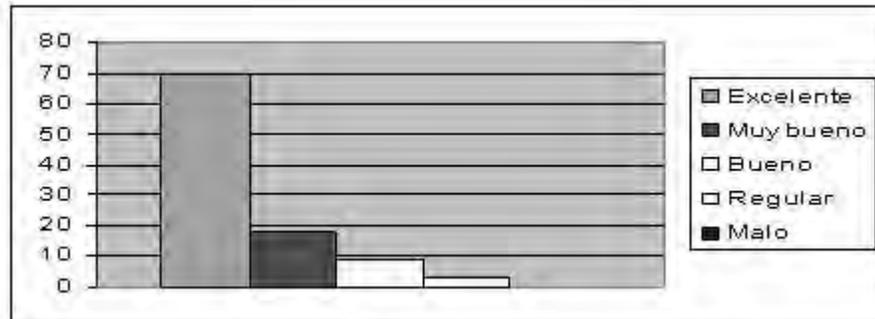


---

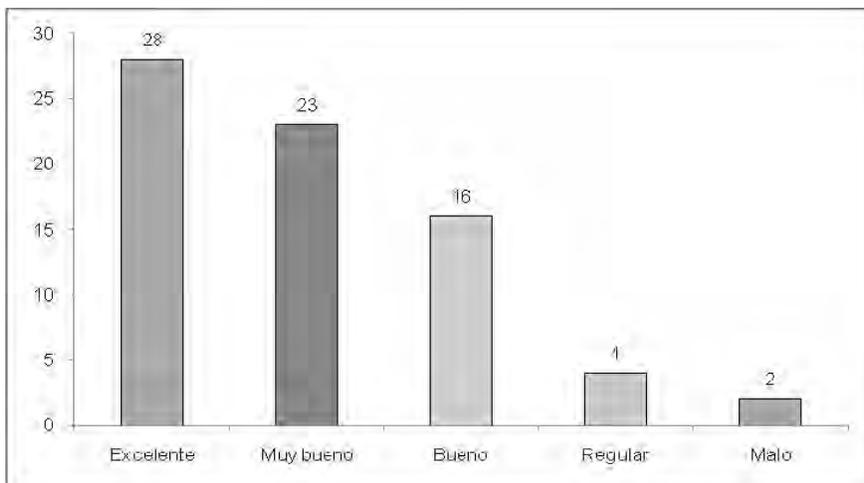
**GRÁFICO No. 3**

**CENTRO EDUCATIVO EMILIANO ESPAILLAT**

**NIVEL DE SATISFACCIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES  
CON LA SOLICITUD DE SUGERENCIAS Y RECOGIDA DE IDEAS  
PARA MEJORAR LA INSTITUCIÓN**



**GRÁFICO No. 4**  
**CENTRO EDUCATIVO EMILIANO ESPAILLAT**  
**RESULTADOS EN LOS CLIENTES/CIUDADANOS**



**GRÁFICO No. 5**  
**CENTRO EDUCATIVO EMILIANO ESPAILLAT**  
**IMPLICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN CON LOS CLIENTES/CIUDADANOS**



## **Retos y desafíos institucionales**

### ***Aspectos de mejora continua para mantener la calidad en la gestión interna creada***

Nuestro reto principal es mantenernos en el sitio privilegiado que nos ha colocado la sociedad fruto del esfuerzo realizado por todos los actores del proceso educativo.

La Escuela Emiliano Espaillat como parte del sistema educativo dominicano es muy respetuosa de la legislación vigente, por tanto, es prioritario para nosotros seguir cumpliendo con la misma y con las normas y el reglamento consensuado por los actores del proceso educativo en esta institución. Además, son aspectos importantes para mantener la mejora continua:

- Seguir dando participación a todos los actores en los diferentes procesos del centro educativo.
- Motivar la participación de los equipos de trabajo y los organismos que funcionan en el centro para garantizar la ejecución de planes, programas y proyectos consensuados.
- Como el centro se mantiene con aportes de los actores y de algunas personalidades y con la realización de actividades pro-fondos, el Equipo de

Gestión está realizando esfuerzos para conseguir alguna empresa para apadrinar el centro educativo, ya que esto nos permitirá dedicar más tiempo al mejoramiento de la calidad educativa de los alumnos que es nuestro principal propósito.

- Seguir gestionando que el Ministerio de Educación asigne un presupuesto al centro educativo y que asuma el pago mensual de la renta por servicio de Internet.
- Dar seguimiento a la capacitación, profesionalización y actualización de los recursos humanos.
- Continuar la modernización, innovación y eficientización de los procesos.
- Incrementar el uso de la tecnología en las aulas de clases.
- Mantener un clima agradable y motivador para la práctica educativa.
- Incrementar la participación en las olimpiadas, concursos, clubes y consejos de curso ya que repercutirán en la mejora de la calidad educativa.
- Que las autoridades educativas asignen al Centro Educativo Emiliano Espaillat empleados competentes, se-

leccionados de acuerdo al perfil del cargo.

- Promover actividades que incrementen la integración escuela-comunidad.
- Formar alumnos/as que protejan el medio ambiente y los recursos naturales.
- Tener plan de trabajo para cada organismo de participación.
- Mantener activa la página *web* y el *blog* del centro educativo.
- Que el personal docente y administrativo utilicen correos electrónicos para comunicarse.
- Seguir mejorando la calidad educativa de nuestros egresados.
- Influir en los demás centros educativos del Distrito, de la Regional y del país para que utilicen el CAF como Modelo de Gestión de Calidad y se motiven a participar en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias.
- Servir de multiplicadores para que otras instituciones de nuestra región (que no sean del sector educativo), como ayuntamientos, hospitales,

Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados, INAPA, Junta Central Electoral) asuman el Modelo CAF para que mejoren los servicios prestados a los usuarios.

- Convertir el Centro Educativo Emiliano Espailat en un referente en el área educativa que sigamos aumentando nuestro servicio a los estudiantes universitarios (pasantes) para convertirnos en un verdadero laboratorio pedagógico en las provincias del Cibao Oriental.
- Motivar para que el Ministerio de Educación implemente algunos incentivos a los centros educativos que obtengan galardones en el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias.
- Elaborar la Carta Compromiso de la Institución.
- Obtener Medalla de Plata en el Premio en el 2011.

Tenemos un gran compromiso con la nación dominicana, pues, en los centros educativos se forjan los hombres y mujeres capaces de transformar positivamente la realidad, que no teman decir siempre la verdad, con orgullo de ser ciudadanos del país, dispuestos a construir un mundo sin hambre, sin guerra, sin corrupción, sin violencia; un mundo de diálogo, de paz y concordia.

### **Recomendaciones generales para poner en práctica la iniciativa en otras organizaciones**

Se considera que en primer lugar, debe existir en la institución un gerente o líder con deseos de que la misma sea eficiente y tenga calidad en sus productos para que pueda satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios. Para lograr esto debe tener un personal competente, motivado, que se empodere de los objetivos o propósitos de la institución. Debe implementar un Modelo de Gestión de Calidad, para participar en el Premio se requiere el Marco Común de Evaluación o Modelo CAF.

La efectividad de una institución está en función directa de la competencia y actividad de los individuos que forman parte de ella, principalmente del equipo de gestión.

Mejorar la efectividad hace necesario sinergizar, trabajar en equipo; también se requiere aplicar enfoques altamente participativos, practicar la inclusión de todos los integrantes de la organización para minimizar la típica resistencia al cambio y lograr que cada empleado actúe como si fuera un gerente que absorba las funciones de planear, controlar y optimizar constantemente los trabajos que tiene a su cargo o en los que interviene; para lograr estos resultados el personal debe

tener confianza en los directivos de la institución.

En segundo lugar, es fundamental que tenga un plan estratégico que sea elaborado con la participación de todos, ya que esto garantiza que cada uno se sienta comprometido a cumplir con el mismo. Se deben formar equipos de trabajo atendiendo a las necesidades, al contexto de la institución y a las competencias de los empleados. Realizar autodiagnósticos y elaborar planes de mejora para superar fallas y/o debilidades detectadas. Hay que tener claramente identificados los procesos clave y documentarlos; diseñar formularios y/o fichas para llevar control de cada uno de ellos. Debe existir una supervisión continua para detectar fallas en los procesos y corregirlas. Tener presente que la capacitación y la actualización son fundamentales para tener instituciones exitosas.

Tener al personal motivado, reconocer a los que se destaquen en su trabajo, tener presente las fechas de cumpleaños, ser solidarios con ellos en los momentos difíciles, ser justos y equitativos en la gestión del mismo para conseguir un buen clima laboral; y se debe agotar un proceso de inducción con los empleados nuevos.

Se debe lograr la integración de la comunidad en las actividades que se realizan; aplicar encuestas para investigar el nivel de aceptación que tiene la institución en los usuarios internos y externos.

Tener transparencia en el manejo de los recursos y las informaciones, rendir cuentas a los actores del proceso educativo. Para ser exitosos se tiene la obligación de innovar los procesos e incrementar el uso de la tecnología de información y comunicación.

Fomentar el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales. Se debe trabajar para fomentar valores y crear una cultura de paz.

En fin hay que tener una gestión centrada en crear incentivos, estimular la innovación, establecer nuevos parámetros de acción y fomentar la descentralización; es prioritario que los centros educativos pasen de la gestión tradicional a una gestión de Calidad Total.

### Referencias bibliográficas

Centro Educativo Emiliano Espaillat (2003). Plan Estratégico 2003-2010. Fantino, Sánchez Ramírez, República Dominicana.

\_\_\_\_\_. (2007). Proyecto Curricular. Fantino, Sánchez Ramírez, República Dominicana.

\_\_\_\_\_. Proyecto de Organización y Gestión. Fan-

tino, Sánchez Ramírez, República Dominicana.

Material Didáctico MEGAP. Madrid, España.

Montero, Gregorio de Jesús (2008). Régimen Jurídico Funcionario y Profesionalización de la Función Pública Dominicana. FIIAPP, INAP.

ONAP, (2007). Guía del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias. Santo Domingo, República Dominicana.

\_\_\_\_\_. (2006). Informe de Retorno Centro de Básica Emiliano Espaillat.

\_\_\_\_\_. Marco Común de Evaluación (CAF). Santo Domingo, República Dominicana.

\_\_\_\_\_. Suplemento Especial Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias. Santo Domingo, República Dominicana.

Peña García, Dagoberto Santo Domingo, República Dominicana.

SEAP (2008). Informe de Retorno Centro de Básica Emiliano Espaillat. Ángel Jiménez y Wanda Pol. Santo Domingo, República Dominicana.

**Impacto Institucional del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en la función pública en la República Dominicana. El caso del Instituto Tecnológico de las Américas, ITLA<sup>10</sup>**

***Introducción***

El ITLA como institución reconocida, fue establecida el 13 de agosto del 2000, bajo el concepto de entidad de educación técnica, con el propósito de formar los recursos humanos necesarios en las áreas de alta tecnología que permitan desarrollar la industria nacional, fomentar la inversión extranjera y la exportación de productos y servicios tecnológicos, todo esto conceptualizado bajo un modelo de *Technical College*. Sus áreas de especialización o "Centros de Excelencia" son:

---

10. El Instituto Tecnológico de las Américas, una institución técnica de educación superior, especializada en la capacitación técnica-profesional e inglés como segunda lengua; en áreas de altas tecnologías. En el 2006 el ITLA en busca de la excelencia, sentó la necesidad de implantar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2000, y con el ánimo de seguir innovando y mejorando en la administración pública a partir de ese mismo año luego de haberse certificado también emprendió el camino de implementar el Marco Común Evaluador, CAF con la asesoría del Ministerio de Administración Pública, para su posterior participación en el Premio Nacional a la Calidad 2006, 2008, 2009, 2010 obteniendo Medalla de Plata en su primer participación y tres Medallas de ORO en los años posteriores.

Tecnología de la Información, Multimedia, Mecatrónica, *Software*, Formación Humanística Integral en Valores y Ética Profesional en Valores, junto a la Escuela de Idiomas (*ITLA Language School – ILS*).

El ITLA persigue la formación de técnicos en un lapso relativamente corto, por medio de programas innovadores y altamente especializados que fomenten el espíritu emprendedor en los mismos. La Organización le otorga una titulación de Tecnólogos (2 años) o una Certificación Internacional avalada por alguna de sus alianzas estratégicas.

Los programas académicos que ofrece, comprenden la docencia a nivel presencial en la forma de materias teórico-prácticas integradas en los laboratorios. De igual forma cuenta con recursos de "e-learning" y educación a distancia en ciertos aspectos del programa como recursos adicionales de docencia.

Las ofertas académicas, los instructores certificados internacionalmente, laboratorios de última generación y los servicios de excelencia académica hacen que sus egresados no solamente concluyan bien formados, sino que se perfilen con una excelente acreditación nacional e internacional. Para ello, se han desarrollado alianzas estratégicas con centros que certifican en las áreas de tecnología de la información, avalando los estudiantes, que con sus conocimientos tecnológicos y su estructura profesional, se aseguren mayores oportunidades labo-

rales. Dentro de estas alianzas se cuenta con compañías reconocidas mundialmente, entre las que se destacan: Cisco, Microsoft, Sun Microsystems, CompTIA, Linux Professional Institute, Oracle y Novell.

### **Antecedentes**

El ITLA en el 2006 definió su Plan Estratégico Institucional 2006-2010, el mismo se realizó en función de un análisis FODA interno y del entorno. A partir de este análisis se identificaron cuatro ejes estratégicos, teniendo como primer eje el mejoramiento continuo, trazándose como objetivo adoptar una filosofía de calidad que asegurara la eficiencia y eficacia de nuestros procesos.

A partir de entonces la institución comienza una búsqueda por la excelencia, teniendo la calidad como una de sus principales metas se decidió implantar un sistema de calidad basado en la norma ISO9001:2008. En enero de ese mismo año se comenzó la sensibilización de todo el personal para que todos adoptaran una cultura de calidad, proceso en el que cada uno de los miembros de la institución respondió satisfactoriamente logrando en un plazo de seis meses la implantación y certificación de la norma ISO9001:2000, comenzando así el camino de mejoramiento continuo y de la calidad.

### **Experiencia o práctica innovadora**

El ITLA ya con un Sistema de Calidad avalado por la norma ISO9001:2000, sintió la necesidad de participar en la entrega del Premio Nacional a la Calidad 2006, lo que representaba un reto, porque éste había sido un año de desafíos, primero por la certificación y segundo porque logró ser reconocida como institución de educación superior.

Pero ese mismo año también el MAP, la antigua Oficina Nacional de Administración de Personal, ONAP, le hizo la invitación para participar en el Premio Nacional a la Calidad, invitación que se aceptó.

Para participar en esta entrega del Premio Nacional a la Calidad, el ITLA seleccionó un equipo multifuncional de las diferentes áreas de trabajo de la Institución, que más tarde se les nombró el Comité de Calidad, con la responsabilidad de capacitarse en el Marco Común Evaluador, CAF. Esto representó un reto ya que anteriormente teníamos un sistema, pero ya aceptando la invitación del MAP tendríamos que implantar un Modelo de Excelencia algo más macro, porque se debe trabajar desde el liderazgo hasta el impacto con la sociedad y el ciudadano.

Luego de haberse capacitado el Comité de Calidad, comenzó el

proceso de auto diagnóstico de la institución, un proceso muy rico para la misma porque permitió por cada criterio ver sus fortalezas así como sus áreas de mejoras. En ese proceso la institución creció porque cada oportunidad de mejora se transformaba en un proyecto de avance que diferentes equipos de trabajo lo hacían suyo, con el objetivo de seguir ofreciendo un mejor servicio.

En cuanto al momento que el Comité comenzó el proceso de redacción de las memorias así como la recolección de evidencias, fue para ITLA un incentivo porque sentía que estaba trabajando por el desarrollo del país. En todos estos procesos anteriores la ONAP siempre se mostró abierta, asesorando en cada uno de los criterios y sub criterios que componen el CAF.

En esa primera participación el ITLA logró Medalla de Plata, llenando esto de regocijo a cada miembro de la institución. Este reconocimiento impactó directamente en el clima organizacional, ya que cada uno de ellos lo hacía suyo, pero a la vez colocándose una nueva marca para la próxima participación.

Luego de haber obtenido Plata la institución decidió darse un año para trabajar el informe de Retorno del Premio Nacional a la Calidad, que le permite a la institución ver desde sus fortalezas más fuertes hasta sus oportunidades de mejoras más desafiantes. Ese fue el año que nacieron proyectos como

*mejoracontinua@itla.edu.do*, donde se premia al ciudadano-cliente por identificar esos factores que se deben mejorar, así como también decir cómo ellos consideran que se deben hacer, y qué se tiene bien para seguir afianzando. Este proyecto nos ayudó a mejorar nuestros indicadores de satisfacción al cliente, así como varios de nuestros procesos administrativos.

En el 2008, nuevamente el MAP se acerca a nosotros con algunas mejoras en el modelo de excelencia, propuesta que a la institución le parecieron oportunas para darse una nueva oportunidad de participar en el Premio Nacional a la Calidad. Para esta segunda participación teníamos un mayor reto, pero si bien es cierto que teníamos mayores desafíos también teníamos un modelo más maduro. Así en algunos criterios como el de alianzas y recursos, se había afianzado más haciendo alianza con la comunidad por medio del proyecto e-Caleta, mismo que contribuye a disminuir la brecha digital de la comunidad de la Caleta, así como también extendiéndonos a otros lugares más recónditos de la República Dominicana con el proyecto ITLA, interesando a los jóvenes por la tecnología a seguir reduciendo la brecha digital.

Consciente de lo que se había logrado, y de los retos que nos faltaban por emprender ese año nos capacitamos, auto diagnosticamos, y participamos en el premio obteniendo como reconocimiento la Medalla de Oro, que marcó una ruta que

todavía estamos caminando, ya que a partir de esta medalla, se participó en las dos entregas siguientes manteniendo el mismo reconocimiento.

En este proceso de participación en el Premio, la institución ha aprendido a hacer cada día más transparente, porque se centra cada una de sus operaciones en el ciudadano y la sociedad, donde cada una de las personas que componen la institución están conscientes que el ITLA como institución de educación superior tiene como misión formar capital humano, el que es el mañana de la República Dominicana.

Fruto de estos criterios del CAF como resultados orientados al ciudadano y a la sociedad, hoy tenemos cuarenta y nueve egresados de educación superior y dentro de esos hay jóvenes talentosos que han logrado reconocimientos internacionales en desarrollo de *software*, así como institución, hemos sido reconocida por cada miembro de la comunidad y por cada uno de los ciudadanos que en algún momento le ha tocado interactuar con nosotros.

Esos reconocimientos se traducen en compromiso con el ciudadano y es por esto que en enero del 2010 la institución con el apoyo del MAP decidió también implementar y publicar su primera Carta Compromiso con el Ciudadano, y en adición a esto es importante señalar que la institución ha obtenido los siguientes beneficios:

- Mayor transparencia de la institución.

- Satisfacción total del cliente o ciudadano.
- Establecer vínculos entre estudiante e institución.
- Contribuir al fortalecimiento del país

### **Retos y desafíos institucionales**

- En la actualidad, entre los grandes retos se encuentra el definir una estrategia que vaya acorde a las iniciativas del país y por ende al cumplimiento de los objetivos del Milenio.
- Continuar en el tren de la mejora continua, donde cada ciudadano sea un actor clave para que la institución siga creciendo, que el ciudadano se motive a querer participar en los encuentros, y que continúe la comunicación para ofrecer más sugerencias que nos permitan seguir avanzando.
- Lograr que los egresados en su totalidad puedan desempeñarse en las labores profesionales en las carreras elegidas.
- Motivar a los docentes, estudiantes y egresados a desarrollar patentes, ya que esto incentivaría la investigación en nuestro país.

- Seguir cambiando vidas, cada vez que un egresado del ITLA obtiene éxito, éste se traduce a todo lo que lo rodea, desde su familia, hasta la comunidad en general.
- Certificar los procesos con otras normas adicionales a la ISO: 9001:2008.
- Contribuir a que los colaboradores sigan creciendo en la institución a nivel profesional y personal.
- Implementar un Sistema de Gestión de Medio Ambiente con la colaboración de los estudiantes.

Estos son retos que hemos asumidos y para lograrlo se debe seguir trabajando apoyados en los valores institucionales. Como dice uno de los valores: "hacer lo que hacemos con pasión". Hacer que a la gente le guste el trabajo de la institución, que la comunidad se siga interesando por conocerla, que se tenga el mismo sentir de la excelencia por todos los colaboradores.

Pero tenemos claro para enfrentar esos desafíos debemos continuamente:

Reunirnos constantemente en equipo de trabajo.

- Efectuar reuniones de seguimiento.
- Utilizar intensamente la tecnología.
- Asistir a seminarios *Benchmarking*.
- Escuchar nuestros clientes.
- Realizar auditorías internas de calidad.
- Hacer Auditorías Externas de Calidad
- Implementar un Sistema de Acciones Correctivas y Preventivas.

### Bibliografía

Manual de Calidad ITLA, aprobado por el Rector José Armando Tavarez

Memoria de Postulación 2006, 2008, 2009, 2010 ◇