

el icap en centroamérica

ICAP: Estrategia Centroamericana de la Calidad 2011-2014

ICAP*

RESUME EL DOCUMENTO DEL ICAP: ESTRATEGIA CENTROAMERICANA DE LA CALIDAD 2011-2014, LA QUE EXPLICITA LA INTERVENCIÓN DEL ICAP PARA FORTALECER LA CAPACIDAD TÉCNICA INSTITUCIONAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA, IDENTIFICANDO LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y LAS TÁCTICAS A IMPLEMENTARSE DURANTE ESTE PERÍODO EN MATERIA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SECTORES PÚBLICOS DEL ÁREA.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; ICAP; CALIDAD TOTAL; CENTROAMÉRICA; REPÚBLICA DOMINICANA; PANAMÁ; SECTOR PÚBLICO

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; ICAP; OVERALL QUALITY; CENTRAL AMERICA; DOMINICAN REPUBLIC; PANAMA; PUBLIC SECTOR

Introducción

En el marco de la Nueva Gestión Pública, NGP, el ICAP ha visto en la implementación de sistemas de gestión de calidad, una oportunidad para contribuir en el desarrollo de la

capacidad técnica institucional a cargo de la gestión gubernamental, al coadyuvar en el mejoramiento de la productividad, eficiencia y eficacia de la administración pública.

Con la creación de la Maestría en Gerencia de la Calidad, el apoyo y acompañamiento al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, de Costa Rica, y a la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC, de Guatemala,

* Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

Recibido: 30 de mayo del 2011.
Aceptado: 27 de junio del 2011.

durante el “Primer Premio Nacional a la Calidad en la Función Pública”; la solicitud por parte del Foro de la Función Pública para desarrollar un Premio Regional a la Calidad; los avances en investigación sobre el tema de modelos de calidad, así como la creación del programa de capacitación regional “Gestores de la Calidad en la Función Pública”, el ICAP se convierte en eje fundamental del Sistema de Integración Centroamericana en el desarrollo de la NGP, con un enfoque basado en la calidad.

La República Dominicana, era a noviembre del 2010 el único país de la región con una práctica continuada de cinco años en la celebración de un Premio Nacional a la Calidad (en enero 2011 celebró la sexta versión). En segundo término, Costa Rica el 14 diciembre del 2010, hizo efectiva esta práctica al celebrar por primera vez un Premio Nacional a la Calidad, convirtiéndose en el segundo país de la región en implementar este galardón. Por su parte, la República de El Salvador ha iniciado el proceso de lanzamiento oficial del premio (17 de diciembre del 2010) y Guatemala recién inició en enero de 2011 el trabajo interinstitucional para el lanzamiento en mayo del 2011 del Premio a la Calidad en el Sector Público.

Paralelamente, en el marco de premios nacionales o fuera de éstos, cada vez más instituciones del sector público de la región han iniciado un proceso de implementación de Sistemas de Gestión de

Calidad, principalmente basados en la norma internacional ISO9001, procurando un mayor acercamiento y satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Todo lo anterior ha llevado al ICAP a desarrollar y presentar a la comunidad internacional su “*Estrategia Centroamericana de la Calidad, 2011-2014*”, que se encuentra fundamentada, como se verá en este documento, en la integración y desarrollo de tres grandes ejes estratégicos:

- ICAP: Ruta a la Calidad.
- Calidad en la Nueva Gestión Pública.
- Integración Regional con Calidad.

Para cada uno de ellos se elaboraron una serie de líneas estratégicas, enfocadas principalmente en componentes relacionados con asesorías técnicas en diferentes ámbitos de la calidad, formación académica a nivel de postgrado en Gerencia de la Calidad y capacitación técnica mediante programas de Gestores de Calidad.

El principal objetivo del ICAP, es que para el 2014, las instituciones públicas de la región centroamericana lleven a cabo sus labores, en el marco de una cultura de excelencia en la prestación de servicios, basados en un enfoque de calidad en la administración pública.

Breve mirada al contexto centroamericano del enfoque hacia la calidad

Al igual que en el tema económico y social, la evolución que ha tenido la incorporación del enfoque de calidad en los países de la región, y especialmente en la administración pública, ha sido muy heterogénea. Por ejemplo, según la ISO Survey Tenth Cycle 2001, para 1995 en Centroamérica existían únicamente dos empresas certificadas; ya para el 2000, se registraron 132 de las cuales, el 60,6% estaban en Costa Rica (ochenta) y el restante 39,4% repartido entre los demás países de Centroamérica, incluyendo Panamá con un 6%.

En el sector público la heterogeneidad es aún mayor. Ésta 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 incurrido 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.

Tal es el caso del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, de Costa Rica, mencionada como referente en esta materia por haberse convertido en el 2000, en la primera institución pública de toda Latinoamérica en recibir la certificación internacional de la calidad bajo los estándares ISO9001. Este ejemplo, fue seguido por otras instituciones del sector público en la región y hoy en día sobresalen meritoriamente en Costa Rica, República Dominicana y El Salvador principalmente, organizaciones del sector público con excelentes sistemas de gestión de calidad implementados, certificadas internacionalmente y ubicadas en diversos campos de la administración pública: salud, educación, banca, telecomunicaciones y aduanas, entre otras.

En los últimos años, el ICAP consciente de la importancia de impulsar el enfoque de calidad en la región, se ha abocado a apoyar a los países desde diversos ámbitos de acción:

- Colaborando en el lanzamiento de Premios Nacionales a la Calidad en el Sector Público.
- Asesorando en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en instituciones públicas.
- Fortaleciendo el conocimiento de los profesionales de la región a partir del establecimiento de programas de

maestrías en Gerencia de la Calidad.

- Capacitando mandos medios con el programa regional “Gestores de Calidad en el Sector Público”.
- Liderando y apoyando la creación de redes con el propósito de socializar y multiplicar la gestión del conocimiento generado por las diversas instituciones públicas de Centroamérica.

Considerando el enfoque que plantea la NGP, todas estas iniciativas se desarrollan con el objetivo de tener efectos significativos en la mejora de la administración pública de la región, 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.

Marco conceptual de la Estrategia

Conceptualmente, “calidad” según el diccionario de la Real Academia (2001) es:

“La propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”, y

según la Sociedad Americana para el Control de Calidad es *“la totalidad de los rasgos y características de un producto fabricado o de un servicio prestado de acuerdo con los requisitos, que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes en el momento de la compra y durante su uso”.*

Un producto, es el resultado de un proceso de transformación, por lo que es algo concreto y tangible; mientras que un servicio, involucra una marcada interrelación proveedor-cliente, por lo que es algo intangible y generalmente se brinda en presencia del cliente.

La pregunta clave que deben hacerse permanentemente las organizaciones es: ¿estamos dando a nuestros clientes lo que esperan: servicios de calidad? En la mayoría de los casos la respuesta es lamentablemente: NO. Pero, ¿por qué esta situación? Se pueden mencionar algunas debilidades de las organizaciones tradicionales, según su enfoque organizacional de atención:

- Primero la estructura, después los procesos y por último los clientes.
- No se escucha la voz del cliente.
- No se escucha la voz de los procesos.
- No se gerencia la participación del personal.

- Están “gerenciadas” por políticos y no por gerentes.

Muchas de las organizaciones tradicionales no se han dado cuenta, o no quieren darse cuenta que “*el cliente es su razón de ser*”. Por tanto, no han madurado una cultura con filosofía de calidad total, es decir, no han desarrollado la “*capacidad de*

una organización de producir bienes y servicios que proporcionen a los usuarios el nivel de satisfacción que espera, o de sobrepasarlo”. Ante este panorama, surge una nueva interrogante: ¿en qué nivel de la pirámide de satisfacción del cliente se encuentra la organización? (ver figura No. 1):

FIGURA No. 1

PIRÁMIDE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



En muchos casos, la honestidad institucional podría permitir reconocer que: “ni siquiera se ubica en el nivel inferior”. La satisfacción del cliente es difícil de lograr, por lo que resulta innegable que una de las principales tareas de toda institución es conseguir que el cliente continúe usando los servicios o productos que se producen.

Ahora bien, en torno a los clientes, generalmente se clasifican en dos tipos: *los internos*, que pertenecen a la organización, y que reciben o utilizan sus *los externos*, productos o servicios. Para ganar la satisfacción de los clientes externos es necesario alcanzar previamente la de los clientes internos, siempre teniendo en consideración las expectativas, inquietudes y necesidades de los clientes internos, ya que éstos facilitan la detección temprana del deterioro de la calidad del servicio que se presta al cliente externo.

Sin embargo, la calidad hoy en día abarca no solo la satisfacción de los clientes, sino también la de los empleados, de los diseñadores del producto o servicio y el interés de los inversionistas. Esto quiere decir que el tema se ha extendido a todos los niveles de la organización. Por tanto, la atención al cliente entonces, conduce a:

- Comprender las necesidades y expectativas del cliente y transmitir las a todos los integrantes de la organización.

- Asegurar que los objetivos de la organización estén vinculados a esas expectativas y necesidades.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar en consecuencia.
- Promover un acercamiento entre los clientes satisfechos y el resto de la sociedad.

En atención a ello, una organización debe preguntarse constantemente: ¿qué es lo que espera el cliente?. Como resultado, debe saber que la respuesta se enfoca en que “*el cliente espera lo ideal*”. Esto quiere decir, que un cliente espera:

- Reglas claras y no confusas.
- Reglas objetivas y no discrecionales.
- Reglas sencillas y no complejas.
- Plazos definidos, en lugar de abiertos.
- Pasos y requisitos únicos, no duplicados.
- Transparencia y claridad de la información.
- Que la información esté accesible.
- Que la información esté sistematizada.

No obstante, ¿qué es lo que recibe el cliente? Si se observa con detenimiento la realidad de muchas organizaciones, al cliente:

- Se le solicitan dos o más veces la misma información, para un mismo trámite u otro en la misma institución.
- Se le requiere información que la misma entidad emite o posee.
- Se le cuestiona autorizaciones firmes de otras entidades u órganos.
- Se le solicitan requisitos o información que está en trámite en otra entidad.
- Se agrupan requisitos innecesarios.
- Se le niega información sobre trámites y requisitos realizados en sus oficinas.
- Se le exige presencia física.
- Debe acudir a más de una instancia, para un mismo trámite o requisito con un mismo fin.

A pesar de que se sabe que no se le está dando al cliente lo que él espera, cuando las organizaciones desarrollan procesos de análisis y mejora se dan algunas malas prácticas, entre las cuales se pueden citar:

- Contratación de consultores para que hagan el trabajo.
- Se conforman equipos de trabajo, analizan los problemas, generan soluciones, pero no tienen apoyo de los “de arriba” (alta gerencia).
- No hay seguimiento a las mejoras.
- No hay aprendizaje institucional.

Contrariamente, los procesos de análisis y mejora deberían orientarse por buenas prácticas, como por ejemplo:

- Consultores como facilitadores.
- Participación de los involucrados.
- Liderazgo de la dirección.
- Capacitación en las herramientas de implementación y técnicas de mejora.
- Identificación de procesos clave y prioritarios.

Las instituciones, y con ello se quiere decir, los miembros que la componen, deben comprender que el siglo XXI es el siglo de la calidad, por lo que es necesario responder rápidamente a las oportunidades que se presentan. La forma actual de globalización, ha obligado a los mer-

cados a adaptarse a los nuevos requisitos que se presentan. Para hablar de calidad, es necesario tener siempre presente que el cliente está en el centro de los objetivos de cualquier organización y que los esfuerzos deben estar enfocados a generar más y mejor (productos o servicios), optimizando los recursos, buscando la mayor eficiencia y eficacia, reafirmando la lealtad y satisfacción del cliente.

Cuando una organización planea la calidad, mejora en forma continua el desempeño de gerentes, empleados, clientes, comunidad y proveedores. Para su desarrollo y evolución, existen las “*normas de calidad*”, que son modelos para implementar sistemas de calidad, que definen la necesidad de establecer y mantener procesos documentados y registrar los resultados de las actividades, el ejemplo más común son las normas internacionales de la familia ISO-9000. Éstas, en su aplicación teórica y práctica, incluyen aspectos como: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Una organización debe mejorar constantemente la metodología de producción, de modo que pueda incrementar su calidad, su productividad, reducir sus costos y así lograr ser competitiva por medio de la cali-

dad. La implementación de un sistema de calidad genera beneficios, tanto para el cliente como para la organización, por lo que es una inversión, que aunque inicialmente puede ser elevada, permite mejorar los procesos que han mostrado ser deficientes y más bien debería verse como una forma de producir más y mejor con menores gastos.

El objetivo de un sistema de calidad es la satisfacción del usuario eliminando las diferencias entre lo que el usuario pretende y lo que el servicio o producto le brinda, lo que significa alcanzar el valor objetivo de la calidad. Algunos de los beneficios de un sistema de calidad son ahorro, aumento de la productividad, mejora el clima laboral y garantiza la calidad de la información para la toma de decisiones.

El líder de la organización debe explicar las razones y movilizar las personas hacia el cambio, motivando a los empleados en el proceso y utilizando sus capacidades en beneficio de la organización; de esta manera se incrementa el sentido de pertenencia, ya que los empleados se sienten parte de su organización y se orientan a conseguir las metas propuestas. Además se debe capacitar a los empleados para suministrarles el conocimiento y la habilidad para las transformaciones y de esta manera convertirlos en agentes de cambio. El líder debe entender la necesidad del cambio, seleccionar a los individuos que facilitarán el proceso, describir los beneficios del

cambio y debe comprometerse con el cambio cultural, creando un ambiente de confianza donde la gente se sienta con libertad de generar y compartir ideas para la innovación, sin sentirse amenazado por la capacidad de sus integrantes.

Cuando una organización adopta un programa de calidad dirigido a prevenir defectos, mejorar procesos y controlar el desempeño, es probable que el cliente reciba productos y servicios aceptables. El aumento de la calidad y la reducción de los costos son objetivos complementarios, ya que cuando se eliminan las pérdidas por mala calidad se incrementa la productividad; se disminuyen los costos de calidad, se eleva la rentabilidad, se aumenta la satisfacción del cliente, manteniendo una ventaja competitiva, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

ICAP: Estrategia Centroamericana de la Calidad, 2011-2014

La Estrategia Centroamericana de la Calidad, 2011-2014, diseñada y puesta en práctica por el ICAP durante el 2011, ha sido definida en torno a la consecución de dos objetivos generales, que son:

- Posicionar e informar a los públicos meta, el tema de la calidad como un eje

transversal para la búsqueda de la excelencia en las organizaciones, mediante diversas actividades de sensibilización, capacitación y formación académica en Centroamérica, Panamá y República Dominicana.

- Construir una cultura de excelencia basada en una filosofía de calidad en las instituciones públicas de los países de la Región.

Adicionalmente, su implementación tiene como objeto incidir directamente en diversos públicos (públicos metas), entre los que se destacan:

- Funcionarios con cargos políticos dentro de la administración pública.
- Profesionales que desempeñan cargos de jefaturas, dirección, coordinación y toma de decisión clave del sector público de la Región.
- Profesionales de los distintos niveles técnicos de la administración pública de los países de Centroamérica, Panamá y República Dominicana.
- Profesionales que desean desempeñar cargos de dirección y coordinación del sector público de la Región.

- Funcionarios de los organismos del sistema de integración centroamericana.
- Funcionarios de distintos niveles de instituciones del ámbito empresarial que tienen relación directa con las instituciones de la administración pública del Istmo centroamericano y República Dominicana.
- Personal técnico, académico y administrativo del ICAP.

mejora de la calidad de la nueva gestión pública en cada uno de los países de la Región, y el último dirigido a contribuir en el desarrollo de un proceso para la integración regional con calidad.

*Eje estratégico 1:
"ICAP: ruta a la calidad"*

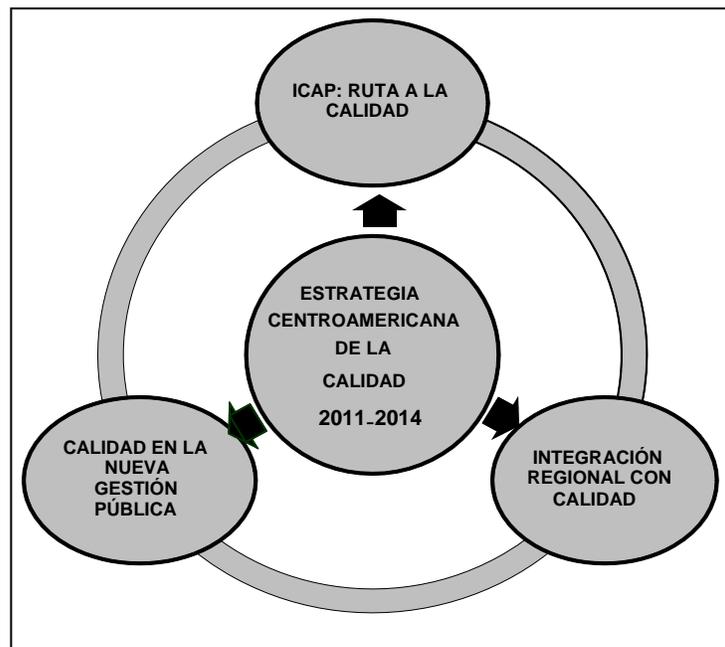
Tiene como objetivo estratégico "transformar al ICAP en una institución líder dentro del Sistema de Integración Centroamericana, con una cultura basada en la filosofía de calidad consolidada y un sistema de gestión de calidad implementado, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios".

***Ejes estratégicos
de la Estrategia Centroamericana
de la Calidad, 2011-2014***

La Estrategia Centroamericana de la Calidad, 2011-2014, se construye a partir de la conjunción de tres grandes ejes estratégicos que se muestran en la figura No. 2: uno orientado hacia el fortalecimiento del concepto de calidad a lo interno del ICAP, otro orientado hacia la

Para el logro de este objetivo, se han establecido tres líneas estratégicas, que se presentan a continuación, así como los objetivos específicos y las tácticas de acción correspondientes para su exitoso cumplimiento:

FIGURA No. 2
EJES ESTRATÉGICOS DE LA ESTRATEGIA CENTROAMERICANA DE LA CALIDAD



Línea estratégica 1.1. Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en el ICAP.	
Objetivo específico A1	Implementar un SGC en el ICAP bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001-2008 con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios.
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> a) Programa de sensibilización y capacitación en Calidad para funcionarios del ICAP. b) Autoevaluación sobre el SGC. c) Identificación de procesos clave y puntos críticos. d) Elaboración de la política de calidad y de los objetivos de calidad. e) Levantamiento y rediseño de procesos y procedimientos. f) Rediseño de procesos y procedimientos. g) Elaboración del Manual de Calidad. h) Capacitación de auditores internos de calidad. i) Auditorías de calidad y planteamiento de medidas correctivas y preventivas. j) Mantenimiento del SGC.
Línea estratégica 1.2. La capacitación de un grupo de funcionarios como Gestores de Calidad.	
Objetivo específico A2	Dotar a un grupo de funcionarios del ICAP de los conocimientos, herramientas y destrezas básicos para que asuman la responsabilidad de liderar en sus respectivos servicios una "revolución por la calidad y el mejoramiento continuo".
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> a) Selección del grupo de funcionarios del ICAP a ser capacitados con el programa. b) Módulo 1: Fundamentos de gestión de calidad y herramientas básicas. c) Módulo 2: Aplicación de la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). d) Módulo 3: Evaluación de la calidad y mejora continua. e) Aprobación y puesta en marcha de los proyectos de mejora.
Línea estratégica 1.3. El desarrollo de una campaña orientada a la reducción del consumo de papel.	
Objetivo específico A3	Implementar una campaña de "CERO PAPEL" a lo interno del ICAP mediante la sensibilización al personal, la generación de una política ecoeficiente y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación para la reducción al máximo del consumo de papel.

Continúa...

...viene

Tácticas	<ul style="list-style-type: none">a) Sensibilización al personal sobre la responsabilidad ambiental.b) Generación de una política ecoeficiente.c) Implementación de estrategias para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.d) Evaluación de resultados de la implementación de estrategias en la reducción del consumo de papel.
----------	---

Eje estratégico 2:
*“Calidad en la Nueva
Gestión Pública”*

con ello lograr un alto impacto en la mejora de los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía”.

Tiene como objetivo estratégico “colaborar con el sector público de la Región (Centroamérica, Panamá y República Dominicana), en el estudio, diseño e implantación de estrategias de calidad para modernizar las administraciones públicas y

Para alcanzar este objetivo, se han establecido tres líneas estratégicas, que se presentan a continuación, así como los objetivos específicos y las tácticas de acción correspondientes para su exitoso cumplimiento:

Línea estratégica 1. Asistencia técnica al sector público de la región en el tema de la calidad	
Objetivo estratégico B1	Colaborar con el sector público de la región en la implementación de SGC en instituciones clave, así como asesorarlos en el diseño y lanzamiento de premios nacionales a la calidad en el sector público basados en los modelos de excelencia, con el propósito de contribuir en la transformación institucional hacia la calidad.
Tácticas	<ul style="list-style-type: none">a) Apoyo a los gobiernos de la Región Centroamericana en el diseño, implementación y lanzamiento de los Premios Nacionales a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias.b) Apoyo a las Oficinas Nacionales y Direcciones de Servicio Civil de Centroamérica, en el diseño e implementación de un SGC.

Continúa...

...viene

Línea estratégica 2. Formación a nivel de postgrado en Gerencia de la Calidad	
Objetivo estratégico B2	Desarrollar en los profesionales de los países de la región (Centroamérica, Panamá y República Dominicana) que desempeñan o desean desempeñar cargos de dirección, la capacidad necesaria para gerenciar estratégicamente los sistemas con eficiencia, eficacia y calidad, con la finalidad de propiciar el mejoramiento de sus organizaciones con responsabilidad social.
Tácticas	a) Creación de programas de formación académica a nivel de Maestría en Gerencia de la Calidad, en diversas instituciones académicas de Centroamérica, República Dominicana y México.
Línea estratégica 3. Capacitación a los funcionarios públicos de la región como Gestores de Calidad	
Objetivo estratégico B3	Dotar a un grupo de funcionarios del sector público centroamericano de los conocimientos, herramientas y destrezas básicos para que asuman la responsabilidad de liderar en sus respectivos servicios una "revolución por la calidad y el mejoramiento continuo".
Tácticas	a) Implementación de diversos programas de Gestores de Calidad en el Sector Público Centroamericano, República Dominicana y México.

*Eje estratégico 3:
"Integración Regional
con Calidad"*

Tiene como objetivo estratégico "colaborar con los organismos del Sistema de Integración Centroamericana, en el estudio, diseño e implementación de estrategias de calidad para fortalecer la institucionalidad y con ello alcanzar un alto impacto en la

mejora de los servicios brindados a sus públicos meta".

Para el logro de este objetivo, se han establecido cuatro líneas estratégicas, que se presentan a continuación, así como los objetivos específicos y las tácticas de acción correspondientes para su exitoso cumplimiento:

Línea estratégica 1. Asistencia técnica a los organismos de la integración en el tema de la calidad	
Objetivo específico C.1.	Colaborar con los organismos del sistema de integración centroamericana en la implementación de sistemas de gestión de la calidad y de modelos de excelencia en la gestión, con el fin de contribuir en la transformación institucional hacia la calidad.
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> a) Programa para el fortalecimiento de la Gestión Integral de Calidad en los órganos de jurisdicción constitucional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, basado en el Modelo GICA-Justicia. b) Diseño y puesta en marcha del Premio Regional (Centroamérica, Panamá y República Dominicana) a la Calidad en el Sector Público. c) Apoyo en el diseño e implementación del SGC en organismos del Sistema de Integración Centroamericana, SICA.
Línea estratégica 2. Formación regional a nivel de postgrado en Gerencia de la Calidad	
Objetivo específico C.2.	Desarrollar en los profesionales de la región (Centroamérica, Panamá y República Dominicana) que desempeñan o desean desempeñar cargos de dirección, la capacidad necesaria para gerenciar estratégicamente los sistemas con eficiencia, eficacia y calidad, con la finalidad de propiciar el mejoramiento de sus organizaciones con responsabilidad social
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> a) Maestría Regional de Gerencia de la Calidad (modalidad en línea).
Línea estratégica 3. Capacitación a los funcionarios de los organismos de la integración como Gestores de Calidad	
Objetivo específico C.3.	Dotar a un grupo de funcionarios de los organismos del SICA de los conocimientos, herramientas y destrezas básicos para que asuman la responsabilidad de liderar en sus respectivos servicios una "revolución por la calidad y el mejoramiento continuo".
Tácticas	Programa de Gestores de Calidad en Organismos de la Integración.

Continúa...

...viene

Línea estratégica 4. Integración de la Red Centroamericana de Gestores de Calidad	
Objetivo específico C.4.	Integrar y mantener en funcionamiento la Red Centroamericana de Gestores de Calidad en la función pública, integrando mediante una red virtual a todos los funcionarios formados a nivel de maestría en Gerencia de la Calidad o capacitados en el programa de Gestores de Calidad, con el propósito de socializar y hacer gestión del nuevo conocimiento generado por las diversas instituciones públicas de Centroamérica.
Táctica	a) Creación de la Red Centroamericana de Gestores de Calidad. b) Integración de nuevos funcionarios públicos de la Región a la Red Centroamericana de Gestores de Calidad.

Bibliografía

Batten Joe, "Cómo construir una Cultura de Calidad Total", Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1992.

Bulgarelli Bolaños, Iván. Material elaborado para el curso "Seminario I de Calidad y Productividad" de la Maestría en Gerencia de la Calidad impartida conjuntamente entre el Área de Gerencia Social del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Maestría en Sistemas Modernos de Manufactura del Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR. Material inédito, 2010.

Chang, Richard y Niedzwiecki, Matthew. "Las herramientas para la mejora continua de la calidad", Volumen 1 y 2. Ediciones Granica. Barcelona. 1999.

Gilmore, Carol, "Gerencia de la Calidad", Washington, D. F. OPS / OMS, Serie HSP-UNI/ Manuales Operativos Paltex, Vol. III, 1996.

GOAL/QPC. "Manual de Herramientas Básicas para el Análisis de Datos". GOAL/QPC, Massachussets, 1990.

Gutiérrez Pulido, Humberto y De la Vara Salazar, Román. "Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma". Capítulo 18. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, 2004.

- Henderson, Alan. "Gerencia de Servicio", San José, ICAP, 1999.
- Juran & Gryna, "Análisis y Planeación de la Calidad", Ed. McGraw Hill, México 1994.
- Koehler, Jerry y Pankowski, Joseph. "Mejora Continua en el Gobierno: Herramientas y Métodos". Panorama Editorial. México, 1999.
- Malcom Baldrige Foundation, "Normativa MALCOM BALDRIGE, USA. 1995", Washington D. F.
- Pande, Peter, Neuman Robert, Cavanagh, Roland, Las Claves de Seis Sigma, Mc Graw-Hill, 2002.
- _____. Las Claves Prácticas de Seis Sigma, Mc Graw-Hill, 2004.
- Sociedad Latinoamericana para la Calidad. "Herramientas de Calidad". 2000.
- Walton, Mary. "El Método Deming en la Práctica", Ed. Norma, Colombia, 1993 ◇