



## INFORME MISIÓN OFICIAL A REPÚBLICA DOMINICANA

MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MAP)

VII SEMANA DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
SANTIAGO DE LOS CABALLEROS Y SANTO DOMINGO

12 - 17 DE ENERO 2015

PARA: ROBERTO LORENZANA, SECRETARIO TÉCNICO Y DE PLANIFICACIÓN

DE: ALBERTO ENRÍQUEZ VILLACORTA, DIRECTOR GENERAL DE TRANSFORMACIÓN  
DEL ESTADO

FECHA: 21 de enero de 2015

### I. ANTECEDENTES

La Semana de la Calidad es un evento organizado por el Ministerio de Administración Pública (MAP) de la República Dominicana. Se celebra desde el 2009 y en el mismo se dan cita expertos tanto del sector público como del sector privado (nacionales e internacionales) para discutir diversos temas de cuyo objetivo se enfoca a mejorar la gestión de las organizaciones, la profesionalización del servidor público y a elevar la calidad de los servicios que se ofrecen al ciudadano.

La Semana de la Calidad forma parte de los esfuerzos que desarrolla el MAP para implementar políticas para mejorar la profesionalización de los servidores públicos, y forma parte de las estrategias para modernizar la administración pública dominicana.

Dentro de las actividades de la Semana de la Calidad se coordinan encuentros entre instituciones públicas y expertos en diversas temáticas con el fin de intercambiar experiencias y aprender de las prácticas identificadas en otros países. Dentro de estas actividades se incluyen capacitaciones.

Entre los invitados como participantes a este encuentro están siempre los representantes del Servicio Civil de la región Centroamericana.

En el marco de las actividades de la Semana de la Calidad se hace la entrega del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Sector Público, el cual se entrega en ceremonia organizada en el Palacio Presidencial. Esta entrega es realizada por el Presidente de la República.

A partir del año 2010 se ha reservado un día para dar participación exclusiva a un país, identificado previamente como un modelo a seguir en diversos temas de gestión pública. Desde el 2012 la semana se dedica totalmente a dicho país.

## II. OBJETIVOS DE LA MISIÓN

Conocer el proceso, logros y avances de la gestión de calidad en la administración pública de República Dominicana y diversas experiencias innovadoras en gestión pública tanto dominicanas como de España (que es el país invitado), así como recoger insumos para el impulso de los procesos de gestión de calidad en El Salvador.

Ampliar y seguir profundizando las relaciones y los intercambios inter institucionales con los gobiernos de España y de los países latinoamericanos.

## III. RESULTADOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES

Lunes 12 de enero

### Apertura

#### *Julio César Valentín, Diputado de RD*

- El proceso de transformación del Estado debe apuntar al servicio al ciudadano, al ser humano.
- La RD ha sido protagonista de notables cambios impulsados por diversos sectores y el Gobierno, que se ha concretado en normas y estrategias para crear una AP de calidad, servicios óptimos y sujeta al control ciudadano, que es el destinatario.
- Esto se expresó en el cambio Constitucional, lo que da un marco y respaldo adecuado. La buena AP es un derecho del ciudadano y la ciudadana.

#### **Ventura Camejo, Ministro de Administración Pública de RD**

- La apuesta en RD es construir un nuevo paradigma en administración pública que rompa una administración centrada en el burócrata más que en el ciudadano. Mejorar la capacidad de servicio respecto a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Esa visión debe generar procesos de transformación de la administración pública.
- Para cambiar el paradigma administrativo se creó una estrategia de calidad cuyos hitos principales son:
  - a) Intercambio intensivo de experiencias,
  - b) Selección de modelo CAF que ofrece análisis e instrumentos.
  - c) Premio nacional de calidad como incentivo.
  - d) Decretos presidenciales para aplicar el modelo de calidad.
  - e) Guía para autodiagnósticos, capacitación sistemática.
  - f) Creación de comités de calidad en las instituciones.
  - g) Difusión y aprendizaje de buenas prácticas tomando las mejores.
  - h) Cambio del marco normativo.
  - i) Fortalecimiento del órgano regulador que se transformó
  - j) Expansión de la carrera administrativa.
  - k) Adopción masiva de nuevas tecnologías.
  - l) Formulación de cartas compromiso al ciudadano como herramientas de calidad.
  - m) Introducción de la medición de los niveles de satisfacción del ciudadano en los servicios públicos (encuesta)

- Desafíos:

Territorializar la política de calidad.

Lanzar y aplicar la Encuesta de satisfacción ciudadana sobre calidad de servicios públicos para seguir mejorando.

Seguir innovando la administración pública.

Establecer un vínculo mas estrecho con la incorporación de empleados públicos a la carrera administrativa.

**Conferencia Magistral: Antonio Beteta, Secretario de Estado de Administraciones Públicas del Gobierno de España**

- Es necesario en el mundo de hoy y en especial en AL *crear una nueva manera de entender y hacer administración pública en el nuevo entorno nacional e internacional* y frente a las nuevas demandas y exigencias de los ciudadanos.
- Se han abierto y se siguen abriendo oportunidades nuevas para transformar la AP: las nuevas tecnologías.
- Es clave la forma como atendemos al ciudadano que no se conforma nunca...la transformación y la mejora de la calidad es una tarea permanente.

**Análisis 2011 – 2014 en España**

- 2011. España estaba “entre la primavera de la esperanza y el invierno...”(Dickens). Deuda y desempleo creciente. Lo peor cuando uno se enfrenta al mundo es la pérdida de credibilidad y confianza en la comunidad internacional.
- Se empezó por una drástica reducción del gasto publico. 18,500 millones de dólares.
- Tres ejes de reforma: reforma laboral, reforma del sistema financiero y profunda reforma de las administraciones publicas.
- No se pueden financiar gastos estructurales con ingresos coyunturales sin caer en insostenibilidad y profundos problemas. Cuando no se paga lo que se debe, los modelos devienen en insostenibles....
- *El principio de estabilidad presupuestaria* se metió en la Constitución por acuerdo entre el PSOE y el PP. No se puede gastar lo que no se tiene. De él se han derivado varias leyes. Incremento de la jornada laboral para mejorar la productividad. Número global de empleados públicos sin despido se ha reducido en 163,000. Pero no se quedaron solo en materia de personal. Entraron al terreno de las empresas públicas. Se hizo análisis de a qué se dedican y qué ofrecen a los ciudadanos. Sobraban 665 a nivel autonómico que se suprimieron. Ahorraron 2,400 millones de dólares. Todo se evaluó, cuestionó y analizó y se tomaron las decisiones imprescindibles.
- Al mismo tiempo se desarrolla un nuevo modelo.

- Se impulsó una gran auditoria de toda la administración pública. Una comisión y cuatro sub-comisiones: duplicidad (solapamientos, competencias difusas, concurrentes que multiplican gastos), simplificación administrativa (cargas administrativas, por miles de millones había actuaciones que no daban ventajas para ciudadanía, se reducen cargas y se abaratan servicios), métodos de gestión, y funcionamiento de la administración. Como resultado del estudio se derivaron 218 reformas específicas.
- La administración debe ser una palanca para el desarrollo y no un palo entre la rueda...

### **Segundo día: martes 13**

#### ***Alberto Navarro, Unión Europea.***

- La UE desde su inicio ha impulsado un apoyo sostenido a República Dominicana desde la Ley de la Función Pública. Programa PARA, 9.6 millones de euros para apoyar al MAP en el marco de la Ley General de Salarios y su reglamento. Ley orgánica de profesionalizar la función pública.
- Otro programa es el PASCAL: APOYO A SOCIEDAD CIVIL Y GOBIERNOS LOCALES. Se busca que la sociedad civil controle esas reformas para que sean reales. Son 19 millones de Euros para cuatro años, 40 municipios piloto.
- Se busca ayudar al MAP a dar un salto cualitativo y que las reformas se traduzcan en mejoras concretas de cara a los ciudadanos.
- Preparan ahora un nuevo programa: 14 millones de euros. Centrado en el ámbito de la seguridad ciudadana. Policía. Sin seguridad no hay libertades.

#### ***Ramón Ventura Camejo, MAP.***

- Durante 10 años el estado dominicano viene trabajando en consolidar un Estado social de derecho y consolidar derechos democráticos. La fortaleza de un Estado es la fortaleza de sus instituciones democráticas.
- ***10 años de promover la calidad, en ello el modelo CAF es la referencia principal.*** Creando cultura de la planificación estratégica en un contexto desfavorable, enfoque de procesos. Cultura de la medición. Resultados e impactos. La gestión del conocimiento, el personal, el talento.
- La estrategia de la calidad es para mejorar el sistema de méritos y darle más calidad a la gestión pública.
- Mas de 60,000 empleados públicos de carrera. Se ha hecho una evaluación sobre los rendimientos del servicio de carrera. Lograron que la OCDE hiciera una evaluación. Los chilenos hicieron otro diagnóstico del sistema de carrera. Como lograr que el empleado que hace carrera tenga conocimientos, competencias y perfil, pero también conciencia social, conciencia de su compromiso y vocación de servicio. Actitud y aptitud. Corazón y cabeza. Conocimiento y pasión.

- El servidor de carrera mejora su comportamiento en la medida en que internaliza el modelo de calidad.

**Conferencia. Carles Ramió. Vicerrector de Planeación y Evaluación, Universidad Pompeu Fabra**

**Tensores reactivos vrs. Tensores progresistas**

- Tres países destacan en AL como activistas de la reforma del Estado: Perú, Colombia y República Dominicana. Son modelo para que los países de AL logren más fortaleza institucional y administraciones públicas más modernas.

Tensores reactivos:

- a. El clientelismo y el neo-clientelismo. Mérito vrs. Flexibilidad.
- b. No sabemos construir catedrales institucionales. Las instituciones se construyen como las catedrales. La belleza de las mejores catedrales se han construido a lo largo de centenares de años. En AL cada presidente quiere construir su capilla. Al llegar el siguiente la destruye y hace su propia capilla. En las catedrales, por el contrario, cada uno la mantiene, la continua y pone su impronta.
- c. Una visión excesivamente gerencial. Se ha perdido la lógica institucional. Crítica a la NGP. Ayuntamiento es una institución pública sólida, solvente y perdurable que además presta servicios públicos.
  - La cultura empresarial en la administración pública es un peligro. Son naturalezas diferentes. Nada más difícil que aunar los objetivos de un país y articular un bien común y un interés general. La NGP quiso sustituir a los políticos por empresarios.
  - No es lo mismo ciudadano que cliente. Ciudadano es derechos.
  - Ser reformista es muy duro en la AP. Es necesario humor y sentido deportivo. Convicción profunda y espíritu negociador.

Tensores institucionales progresistas.

- a. Para favorecer la institucionalización
  - Meritocracia. Lucha que permite excelencia. Seleccionar a los empleados de manera brutalmente meritocrática e independiente es garantía de éxito.
  - Dirección pública profesional. No debemos tener un solo sistema de servicio civil. Los funcionarios que están directamente debajo de los políticos. No se debe perder el conocimiento acumulado.
  - Gestores públicos profesionales. La gestión es una profesión. Los gestores son los que aportan institucionalidad que es conocer las reglas del juego. Hay que preservar la meritocracia. Hay que abandonar las versiones amateurs de la gestión pública. Allí reside la fuerza institucional.

- Transparencia, rendición de cuentas, evaluación. La AP siempre esta en crisis. La única forma de legitimarla es servicios de calidad y a tiempo. La Ley de Suecia es de 1760....Para un ciudadano la AP es algo oscuro, funciona como sociedad secreta. Se ven los inputs que son los impuesto y los outputs son las elecciones. Pero la caja de la AP es caja negra...Y entonces el ciudadano sospecha...y sospecha lo peor...La AP no solo se legitima por la calidad de los servicios, sino también por la transparencia.
- Hay que buscar las propias islas de excelencia en el mismo país. Bancos centrales, agencias reguladoras, una alcaldía, una defensoría, un ministerio...una escuela.

**Conferencia. Manuel Arenilla, Director INAP España.**

**Calidad y más: innovación, transformación y generación de talento publico en la administración.**

- La calidad es necesaria pero no suficiente para lograr el objetivo de la AP: que los ciudadanos la acepten, la reconozcan.
- Transformación de la AP. Hay que transformarla, no solo reformarla. Hay que detectar las instituciones prescindibles. No se deben mantener plantillas y presupuestos prescindibles.
- La reforma administrativa no es una cuestión de normas y técnicas. Pero la administración debe transformar la sociedad, las transformaciones sociales requieren tiempos y liderazgos.
- El Gobierno no debería funcionar como un *negocio*, debería funcionar como una democracia (Denhardt y Denhardt, 2003). Mejorar la democracia debe ser resultado de la transformación del Estado. El ciudadano es más que un cliente y usuario. Es un sujeto de derechos y obligaciones. Conformador de derechos y legitimador del sistema. Esto no sucede en el sector privado. La empresa no puede sustituir a la AP. Por eso un ciudadano puede reclamar calidad de educación aunque no sea su cliente y usuario. Esto no sucede en lo privado.
- Se necesita liderazgo público. Las grandes políticas públicas necesitan liderazgos fuertes. Los proyectos de país, de sociedad, de Estado requieren liderazgos públicos.
- El activo mas importante de una administración es el talento de su gente. Talento y competencias que para desplegarse requieren:
  - a. Trabajo en equipo. El aprendizaje es colectivo.
  - b. Capacidad de adaptación al cambio. Servidores públicos adaptados al cambio permanente, capaces de transformarse.
  - c. Capacidad de liderazgo: empleados que lideren sus actividades.

- d. Orientación al ciudadano. Pensar todos los días "cuanto de bien he hecho hoy a los ciudadanos".
- e. Principios como base de su quehacer: éticamente ejemplares, cohesión social evitando brechas, orientados al bien común.

**Eloy Cuéllar Martín, Departamento de Calidad. AGENCIA DE EVALUACION Y CALIDAD (AEVAL).**

- Impulsan evaluaciones de políticas públicas e informes sobre calidad de los servicios. Facilitan y asesoran implementación y formación de los empleados públicos en materia de calidad.
- En calidad se debe trabajar con datos objetivos. No solo aquello que se hace, sino los resultados e impactos. Esto debe sustentarse en datos y los datos en evaluaciones.
- Aplicaron el modelo CAF en la propia AEVAL. Intentando que su experiencia sirviera para la difusión en otras organizaciones públicas. Trabajando en equipo, no les hizo falta facilitador externo. El CAF es un modelo que permite hacerlo a la medida. Aplicación fácil
- En cualquier administración pública. El modelo facilita claves para el aprendizaje, no es receta ni camisa de fuerza.
- Los momentos de autoevaluación son momentos especiales, de diálogo y catarsis. Se conoce la propia organización en detalle.
- **Resultados:** mayor conocimiento fundamentado en datos de la organización. Información nueva sobre sí misma. "Conócete a ti mismo" es un principio de éxito organizacional. Tener visión global acerca de la gestión. Identificación de prioridades y áreas de mejora (documentación de los procesos, mapa de competencias de las personas, revisión de indicadores de gestión, mejora de relaciones con las organizaciones-clientes).
- **Iniciativas:** incorporaron modelos de excelencia, gestión de procesos agregando valor para los clientes, crearon un comité de calidad y mecanismos de seguimiento permanente, búsqueda del reconocimiento externo, liderar con el ejemplo.
- **Lecciones aprendidas:** información acerca de distinta áreas, oportunidad para explorar potencial colaborativo con otros agentes, apostar por mas clientes satisfechos y mejores resultados clave.
- Para implantar el modelo CAF en España han integrado el modelo como un modelo equiparable en el modelo de certificación de las organizaciones públicas. En España cualquier organización se puede certificar con modelo CAF. Hay un proceso sencillo para la certificación.
- El método mas efectivo para autoevaluar es el que más le acomode a cada organización, puede ser CAF o FQM. La clave es que la organización lo tome en serio y lo haga suyo.

Tercer día: miércoles 14 enero

**Joaquín Ruíz, Director del Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación de la Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). España**

- Modelo 3C: Ciudadanía, calidad y compromiso.

*Cartas de Compromiso.*

- Expresan demandas diferentes y complejas. Los derechos de los ciudadanos cuando se relacionan con la Administración se materializan en relaciones concretas de servicio que afectan a procesos determinados.
- Al ciudadano-usuario no le interesan todos los compromisos de un organismo sino solo aquellos que más le afectan. Hay que hacer una "carta para ti", con nombre y apellido.
- Es clave analizar la demanda de los ciudadanos y ciudadanas concretos y las formas de satisfacerlas en una relación cercana y vital. No importa si son servicios materiales o inmateriales.
- **La ciudadanía exige los servicios personalizados. Compromisos singulares** para trámites y servicios concretos. El futuro de las cartas de compromisos debe ir en esa dirección y estar vinculadas al acceso electrónico a los servicios públicos.
- Las Cartas de Compromiso tienen tres finalidades y destinatarios:
  - a. Reforzamiento del usuario: usuario/cliente. Remontarse al Reino Unido. Que los ciudadanos no reciban el servicio en calidad de despotismo ilustrado. Esto es así y confórmate! Esa es la primera finalidad y el destinatario es cada ciudadano o ciudadana.
  - b. Transparencia y rendición de cuentas. Las cartas las elaboran organizaciones. Con esto se persigue que las cartas sean instrumentos de transparencia. La transparencia debe ser un atributo de los servicios.
  - c. Diagnóstico y mejora organizativa. El destinatario aquí son los empleados de la institución en todos sus niveles.

**Conversatorio: Gobierno electrónico y competitividad**

**José Luis Muñoz. Gobierno de Comunidad Autónoma de Aragón**

- El concepto de gobierno electrónico es muy reciente. Desde los años 90. Nace asociado a las tecnologías y a fomentar la competitividad.
- La naturaleza del gobierno electrónico está conectada a la idea de buen gobierno y se asocia a la calidad de vida de los ciudadanos. Los criterios de calidad son los que van orientando la idea y las herramientas del gobierno electrónico. Las TIC son el gran instrumento.



- **Algunas lecciones:**

- a. El catálogo de procedimientos es una pieza fundamental e indispensable para el Gobierno Electrónico, hay que tener claro qué se hace y tenerlo documentado y protocolizado.
- b. La importancia de los intermediarios administrativos, colegios profesionales, ONG, porque hay capítulos de gasto e inversión que necesitan disponer de intermediarios administrativos.
- c. Orientación al ciudadano como usuario y como sujeto de derechos.
- d. Implantar sistemas adecuados de medida y evaluación. Tasa de conversión: medir cuantos ciudadanos utilizan el servicio electrónico y cuantos consiguen ejecutarlo completo. Hay que facilitar al ciudadano la comprensión de la lógica de cada servicio.
- e. La cultura organizativa y la estructura de la función pública son obstáculos a vencer.
- f. Demostrar toda la potencia de los servicios electrónicos mediante su despliegue en el interior de la organización.
- g. Activar y desplegar los servicios en cuanto puedan estar operativos.
- h. Prestar atención a la logística interna de la organización.

### **Gobierno Electrónico en República Dominicana**

- La RD cuenta con la Estrategia Nacional de Desarrollo al 2030. Tiene cuatro ejes: institucional, social, productivo y protección del medio ambiente. Es la primera Ley del 2012. Solo hace tres meses se promulgó el reglamento de la Ley.
- El Gobierno Electrónico está en función y juega un papel primordial para el logro de los objetivos y ejes de la Estrategia.
- Hay muchas iniciativas que dependen del Gobierno Electrónico. En apertura de negocios (portal para formalizar empresas que evita papeleo y se reducen los tiempos de crear empresas a 7 días por ventanilla única). Un único punto para hacer todas las gestiones. Hay pasos pendientes para este año.
- Otras áreas de mejora son: la agilización de permisos de construcción, el fortalecimiento del comercio transfronterizo (aduanas), una plataforma que es punto único para todos los procesos de importación. Plan piloto de ventanilla única para la exportación. 90% de pago de impuestos por forma virtual.
- El Gobierno Electrónico es clave para la mejora de la competitividad del país.
- ***El Órgano rector del Gobierno Electrónico está en la Presidencia: Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación. Armando García.***

Cuentan con un marco normativo y plena alineación con la END. Las TIC son eje transversal.

La Oficina Presidencial fomenta y provee una guía en los diferentes temas.

Se han estandarizado los organigramas de los departamentos TIC del Gobierno. Este departamento debe elevar su nivel de organización y los perfiles de quienes los conforman.

- El Gobierno Electrónico tiene tres pilares:
  - a. Iniciativas en GE: fortalecimiento de canales de atención ciudadana. 5,000 llamadas diarias.
  - b. Un Centro presencial de servicios en un megacentro. Servicios de 14 instituciones en un solo punto.
  - c. La construcción de un data center que apoye las transacciones de las instituciones. En el parque cibernético.

#### **Simplificación de trámites. República Dominicana y España**

- La simplificación de trámites es parte de la calidad.
- ***Ventanilla única de inversión*** donde converjan todas las instituciones relacionadas con permisos y licencias. Lo que hace es eso, simplificar. Ubica en un solo lugar. Decreto 626-12 la crea. Integra varios sectores y ministerios: turismo inmobiliario, telecomunicaciones, energía, manufactura y servicios, cine y minería.
- El órgano regulador es una Comisión Presidencial. No es el MAP. La Comisión está integrada por: Ministerio de la Presidencia que la coordina y preside, el MAP, el Centro de Exportaciones e Importaciones, el MITUR, el Ministerio de Medio Ambiente, OPTIC y FEDOMU.
- Crearon una gerencia de Ventanilla Única y Mesas Técnicas que discuten periódicamente.
- Se ha generado una secuencia de que debe hacer el inversionista o el exportador, paso a paso, que incluye las distintas instituciones y documentos, paso a paso. Esto está en la web de la ventanilla.
- Logros: Se han reducido tiempos significativos en los servicios y trámites de distintas instituciones. Hay un flujograma consensuado con todas las instituciones. Y se ha mejorado el servicio, esto es calidad.
- España. Simplificación de trámites es considerada una política de calidad. Una buena regulación da mejores condiciones para trabajo y empleo. Están impulsando una doble estrategia: hacer normas simples que cumplan el objetivo, pensando en el ciudadano y el empresario. Revisar el stock normativo para ver cuáles se pueden simplificar eliminando trámites innecesarios. Hay que preguntarse dónde está el punto que más le duele al ciudadano o al empresario.

- Desde 2009 se han creado normativas en el marco de la OCDE y la UE. Pasos en las normas nuevas: Examen del impacto normativo. Se examina si la estructura de la norma es clara y de fácil seguimiento. Que el lenguaje sea simple a nivel cultural para quien va dirigida.

Se analiza que impacto tienen en la economía, en medio ambiente, en la igualdad de género, en el presupuesto y el impacto sobre las cargas administrativas.

**Cuarto día: jueves 16 de enero**

**Entrega del Premio Nacional de la Calidad por el Presidente de la República. Palacio Nacional.**

Ministro MAP

- El Premio se entrega en el marco de la semana de la calidad Domingo - española.
- Es una herramienta de gobierno para mejorar el servicio público.
- Se hace en base a indicadores, resultados e impactos.
- Las buenas prácticas deben contribuir a relevar los liderazgos de quienes han conducido a organizaciones por la ruta de un servicio público de calidad en función de los ciudadanos.

Presidente del Consejo

- Ya van 10 años del Premio Nacional a la Calidad. Implica un proceso de autoevaluación y evaluación en base a evidencias apegado al modelo del marco común de evaluación, CAF.
- Permite mejorar procesos, elevar conocimientos, incentivar servicios de calidad y profundizar los vínculos y el compromiso con los ciudadanos.
- Sigue siendo una tarea fortalecer la institucionalidad del premio, su prestigio y su legitimidad.

Premios

- **Bronce:** Distrito educativo 1004 de Santo Domingo.  
Distrito educativo 1005.  
Escuela Nacional de la Judicatura  
Superintendencia de Valores.  
Escuela básica 24 de abril
- **Plata:** Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional.  
Procuraduría Fiscal de Valverde.  
Hospital Materno de Santo Domingo Norte  
Escuela Parroquial de Cristo Rey.  
Comisión Nacional Energía  
Hospital Traumatológico

## Sistema Único de Beneficiarios

- Oro: Centro de Exportación e Inversión de RD  
Ministerio de Industria y Comercio  
Hospital Traumatológico Prof. Juan Bosch.  
Superintendencia de Pensiones  
Progresando con Solidaridad. Programa de Servicio Social.
- Gran Premio a la Calidad: Junta de Aviación Civil.

## Viernes 16 de enero: Altagracia.

### Apertura

- Es clave crear un sistema o modelo de gestión de los recursos/talento humano del Gobierno, no solo para mejorar servicios y productos públicos y acercar la administración a la gente, sino como *sujeto transformador* del Estado.
- Para ello es importante generar *experiencias y referencias* que contribuyan a romper la inercia de una cultura de confort de una administración con poca motivación, bajos niveles de compromiso e identificación con la gente, baja calificación y acomodada a los mínimos esfuerzos, a tolerar la corrupción y el tráfico de influencias y en consecuencia, con profundas resistencias al cambio.
- Es importante contar con excelentes técnicos en la administración pública, en el Estado, pero eso sirve de poco si no se complementa con *sensibilidad, con corazón, con compromiso con la gente*, conciencia social, conciencia histórica de las responsabilidades para empujar el país.
- Hay que mejorar y transformar el Estado en función de la gente. Representamos a los ciudadanos, recibimos la estafeta de quienes entregaron su vida por un país mejor, más equitativo, con más oportunidades, más solidario, más educado, más seguro y más productivo. Cambiar el paradigma del servicio público. Romper las distancias con la gente. Cambiar cultura, mentalidad, códigos y lenguaje. Profundizar el conocimiento de la propia organización.
- Es también fundamental una permanente estrategia de comunicación sobre la necesidad de transformación del Estado, buscando respaldos, adeptos, liderazgos, tejiendo un verdadero *"movimiento transformador del Estado"*. Hay que ponerse al frente de cara hacia adentro y hacia fuera. Con pasión, paciencia y perseverancia.

**Alcalde Ibon Areso Mendiguren, Ayuntamiento de Bilbao.  
El proceso de transformación de la ciudad.**

- El proceso de transformación de Bilbao enseña que es *clave hacer planeación estratégica* en las ciudades y no solo planeación urbana, que también es necesaria. La planeación estratégica obliga a responderse a profundidad: ¿quiénes somos? ¿de dónde venimos? y ¿a dónde vamos?
- Bilbao vive en los años 80 la profunda crisis de las ciudades con modelos de industria pesada, que en Bilbao tiene un gran impacto social y urbano. Se agrava el deterioro medioambiental, se produce marginación social con proliferación de droga y delincuencia.
- Lo que más les preocupaba era generar empleo. Después vino el tema ambiental.
- El reto era cómo conseguir empleo en el sector servicios. La forma de cubrir nuevos puestos de trabajo era el desarrollo de los servicios. Para este objetivo se toma la decisión de impulsar una planificación estratégica orientada al bienestar ciudadano.
- Con el PE se apostaba a una ciudad que ofrezca calidad de vida, es decir, que sea un sitio agradable para vivir y que ofrezca un mayor nivel de empleo y renta o ingresos a sus habitantes. Las dos cosas juntas. Bilbao era ciudad rica, que generaba empleo pero poco agradable para vivir y en esto, el deterioro ambiental era el factor más importante
- Bilbao tenía que pasar de ser una ciudad sucia y fea a una ciudad limpia, bonita y amigable...El medio ambiente era condición para conseguir el objetivo del empleo. Se trataba de dar paso a una ciudad post industrial. Para ello era el Plan estratégico.
- Los cuatro grandes pilares de la estrategia:
  - a. Mejorar la accesibilidad interior del área metropolitana y la accesibilidad exterior. Esto demandó buenas infraestructuras, mejor puerto, aeropuerto, tranvías, comunicaciones inteligentes.
  - b. Mejorar la calidad medioambiental y urbanística de la ciudad: descontaminación y espacios públicos.
  - c. Inversión en recursos humanos y transformación tecnológica. Hoy los países y ciudades más ricos son los que tienen la gente mejor preparada, conocimiento, creatividad, motivación y dedicación. *En el siglo XXI, el mundo del saber viene como el principal factor de cambio y de desarrollo.*
  - d. Cambio cultural. El mejor termómetro de la vitalidad de una ciudad es la ciudad cultural. La cultura es buena herramienta de atraer inversiones y economía.

- Poner la ciudad mirando al río. La ciudad estaba de espaldas. El mar, un río o lago es siempre un gran potencial, pero hay que saber utilizarlo.
- Una vez trazado el objetivo, se concentraron en las zonas obsoletas, en las zonas del desmantelamiento. El propósito era convertir las zonas problemas en zonas de oportunidad.
- La crisis fue la oportunidad para la transformación. Estaban en crisis cuando se enteraron que la Fundación Guggenheim quería desembarcar en Europa. Y la invitaron a Bilbao. Se convirtió en socio estratégico.
- Bilbao se ha transformado. Hoy es una ciudad post-industrial que ha elevado su economía y el turismo es uno de los motores de su desarrollo. La herramienta principal fue el plan estratégico.

**Ernesto Ganuza. Vicerrector académico. Instituto de Estudios Sociales Avanzados del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (IESA/CSIC). España. (Córdoba)**

- La importancia de la ciudadanía se expresa en la participación. Se trata de incluir al ciudadano como objeto y sujeto de la gestión pública.
- El modelo CAF. Con CAF se pasa de hablar de consumidores a hablar de ciudadanos. Es uno de los primeros modelos de evaluación pública que lo hace. Con el modelo CAF se va hacia reformas legislativas multinivel para favorecer procesos participativos.
- Los procesos participativos se van imponiendo y obligan a transformaciones profundas en las administraciones públicas.
- La participación ciudadana en la calidad de la administración pública debe ser un factor estratégico. Involucrar a la ciudadanía en la transformación del Estado es fundamental. Es "su" Estado, para "su" desarrollo.
- La participación favorece el cambio, lo dinamiza, lo exige.... Es incómoda a los gobiernos. Pero la participación debe estar en el corazón del proyecto político del buen vivir y la democracia. La participación es la inclusión de una ciudadanía diversa, compleja, con múltiples intereses y perspectivas.

#### **IV. CONCLUSIONES Y VALORACIONES**

- 4.1. El tema de la calidad de la gestión pública es estratégico y en El Salvador debe ser una pieza fundamental de la modernización de la administración pública y de la transformación del Estado.

La Semana de la Calidad ha sido un "curso intensivo" desde procesos y prácticas muy sugerentes. República Dominicana y España deben ser dos referentes permanentes para las apuestas que estamos trazando en El Salvador.

Ambas son ejemplo de que se puede cambiar la forma de hacer gestión pública de cara a la ciudadanía. Y ambas enseñan la profundidad y envergadura de los desafíos que deben enfrentarse.

- 4.2. Nuestra apuesta debe ser posicionar a El Salvador en la región como ejemplo de calidad en la administración pública. Para ello es necesario involucrar a socios estratégicos como España, el CLAD, República Dominicana y Colombia. Seleccionar aliados es clave.
- 4.3. Los planes de transformación del Estado no deben tener decenas de objetivos. No se puede apuntar a todo al mismo tiempo. Hay que saber establecer las prioridades.
- 4.4. En El Salvador tenemos que entrar a cambiar el corazón de la administración pública. No es una apuesta superficial o de maquillaje, sino que requiere cirugía mayor. No se resuelve en el período de una administración pero hay que impulsarla con la mayor fuerza posible.
- 4.5. Debemos identificar el liderazgo para el cambio. El Presidente debe ponerse al frente.
- 4.6. Es indispensable la planificación, el seguimiento permanente y la evaluación e ir sacando lecciones aprendidas a lo largo del camino. Nuestro propio proceso de calidad y mejora continua debe ser fuente de aprendizaje.
- 4.7. Lo anterior debe complementarse con una apertura a la crítica y con la capacidad y agilidad para hacer los ajustes en el camino.
- 4.8. Tal como enseña el ejemplo dominicano, es necesario buscar la forma de incluir a los gobiernos locales en el esfuerzo de la calidad y el cambio en la gestión pública.
- 4.9. El involucramiento de la ciudadanía es condición "sine qua non" de lograr la calidad en los servicios y la gestión. Las y los ciudadanos son la razón y el sentido de los servicios públicos. Por eso deberán acompañar y participar en los procesos de transformación.
- 4.10. Otra lección de RD y España es la importancia de un sistema de incentivos. Los premios a la calidad constituyen un ejemplo de ello. En El Salvador deberemos fortalecerlo.
- 4.11. A la luz de la Semana de la Calidad en RD, queda como un desafío inmediato incluir a nuestro país en la cadena iberoamericana de procesos y esfuerzos de manera que podamos participar, aprender y aportar. Esa interacción internacional es imprescindible en el siglo XXI.
- 4.12. Una reflexión final es que no se puede obviar la tecnología. Las nuevas generaciones la demandan porque la necesitan. La tecnología es clave y debe utilizarse al máximo en la transformación del Estado y de la administración pública. Por eso hay que incorporarla

como herramienta de gobierno. La creación de la Dirección de Gobierno Electrónico es un reto inmediato y debemos tratar de constituirlo en este año.

## V. PRINCIPALES ACUERDOS Y TAREAS

- 5.1. Revisar todo lo relativo a la administración pública en la Constitución de la República. Identificar si es necesario proponer cambios constitucionales.
- 5.2. Es correcto que el gobierno electrónico se lleve en la STPP y se ubique en la Dirección General de Transformación del Estado. Debe ser una Dirección con su propio Director de alto nivel.
- 5.3. Se acordó con Manuel Arenilla (director) y Francisco Velásquez (Asesor) invitar al INAP de España a formar parte del Consejo Consultivo Internacional para el estudio del Órgano Ejecutivo.
- 5.4. Se acordó con Manuel Arenilla (director) y Francisco Velásquez (Asesor) preparar un intercambio con el INAP de España para junio 2015 en Madrid. Están dispuestos para apoyar el proceso de creación del Instituto Nacional de Formación Pública en El Salvador. El propósito es conocer la naturaleza, papel y funcionamiento del INAP e identificar la forma concreta de su cooperación con El Salvador.
- 5.5. Se acordó con Hernán Rojas enviar el anteproyecto de ley de la Función Pública a la Secretaría de la Función Pública de Costa Rica para análisis y recomendaciones.
- 5.7. Se acordó establecer comunicación directa con Armando García, Director General de la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación, que es el organismo rector del Gobierno Electrónico en República Dominicana, para identificar modalidades de cooperación.
- 5.8. Se acordó con los delegados de los países centroamericanos, impulsar un acercamiento con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) para plantearles la necesidad de hacer un plan regional para convertirlo en verdadera herramienta centroamericana de estudios y desarrollo de capacidades de las administraciones públicas de los países de la región.
- 5.9. La transformación del Gobierno, como pieza de la transformación del Estado es impostergable y sin ella, todas las apuestas quedarán en el discurso o en el camino.
- 5.10. La reforma del Estado en ES debe ser muy bien trazada, por fases. En sus seis ejes, que deben tener unidad y complementariedad, tanto en el enfoque como en el impulso:
  - Reforma organizativa y fortalecimiento institucional



- Gestión de calidad. La calidad como factor vertebral de la administración.
- Cualificación del talento humano. Instalación del mérito. Formación y capacitación de los recursos humanos.
- Territorialización de la políticas públicas, desconcentración de servicios y descentralización de competencias.
- Mejora de las relaciones laborales y fortalecimiento de las organizaciones de los trabajadores públicos.
- Gobierno electrónico y estrategia digital.