

# MODELOS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

JORGE ALBERTO VÁSQUEZ RODRÍGUEZ  
Escuela de Ciencias de la Administración  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica  
jvasquez@uned.ac.cr

## RESUMEN

Los premios de la calidad se encuentran ligados en todo el mundo a los modelos de calidad. El primer premio en el campo de la calidad surgió en Japón en 1951; luego en Colombia en los años setenta, seguidamente en los Estados Unidos en los años ochenta, y en muchos países en todos los continentes, igualmente a partir de los años ochenta. Latinoamérica no fue la excepción. Cada modelo de calidad contiene una serie de criterios y subcriterios que en conjunto se utilizan para evaluar la calidad en una organización. Se trata de identificar áreas de mejora y evidenciar las mejores prácticas en la gestión de la calidad. Con el surgimiento de la Nueva Gestión Pública en los años ochenta; según la cual los conceptos, prácticas, modelos e instrumentos de la gestión privada se trasladan a la gestión pública, surgen una serie de modelos de calidad en esta última, que fueron asociados a premios de la calidad. En Costa Rica, en la segunda administración de Óscar Arias Sánchez (2006-2010), se oficializa un modelo de gestión de calidad para la gestión pública, con su correspondiente premio.

**PALABRAS CLAVE:** CALIDAD, SERVICIOS PÚBLICOS, GESTIÓN PÚBLICA, MODELOS DE CALIDAD.

## ABSTRACT

Quality awards are linked to worldwide quality models. First prizes in the field of quality emerged in Japan in 1951; then, they appeared in the United States in the 80's, as well as in many other countries in all continents. Latin America was no exception. Each model contains a number of quality criteria and sub-

criteria which together are used to evaluate the quality of an organization. They help identify areas for improvement and highlight best practices in quality management. With the emergence of New Public Management policies in the 80's –where concepts, practices, models and tools move from private management to public administration– a number of quality models associated with quality awards arose. In Costa Rica, in the second administration of Óscar Arias Sánchez (2006-2010), a model of quality management in public administration with its corresponding award was made official.

**KEYWORDS:** QUALITY, PUBLIC SERVICES, GOVERNANCE, QUALITY MODELS.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos fundamentales para el fomento de la calidad son los modelos de calidad, los cuales nacieron asociados a un premio de esta índole. El antecedente de mayor renombre es el denominado "Premio Deming", dedicado al doctor William Edwards Deming (1900-1993), por sus aportes en el fomento de la calidad en Japón y su incidencia en el desarrollo económico del país, después de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). A él se le asocia con el modelo Deming de la calidad (Evans y Lindsay, 2008).

En 1975 el Gobierno Colombiano, crea el Premio Colombiano a la Calidad, para el sector público y el privado, distinguiendo la calidad y productividad.

En 1987, el Congreso de los Estados Unidos promulgó la ley 100-107, donde establece el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige, en honor al secretario del Comercio de la administración Ronald Reagan (1981-1989), Howard Malcolm "Mac" Baldrige, quien impulsó la calidad en ese país. Este premio tiene asociado el modelo Malcom Baldrige de la calidad (Evans y Lindsay, 2008).

En 1991 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM), estableció el modelo de excelencia EFQM, que es utilizado como criterio de decisión para otorgar el Premio Europeo de la Calidad (Evans y Lindsay, 2008).

En la década de los noventa proliferaron una serie de modelos de calidad alrededor del mundo, la mayoría fundamentados en los modelos Deming, Baldrige y en el europeo. Todos ellos fueron utilizados para otorgar un premio de calidad en sus respectivos países, aunque también surgieron premios otorgados a ciudadanos que se destacaron en esta materia.

Con el desarrollo de la Nueva Gestión Pública, principalmente a partir de los años ochenta y noventa, la cual trasladó algunas técnicas, modelos y conceptos de la esfera privada a la pública; comenzaron a aparecer los modelos de calidad destinados a la gestión pública. Estos modelos también fueron asociados a un premio de la calidad en la gestión pública y, en forma paralela, a los modelos y premios a la calidad que habían sido instituidos en la segunda mitad del siglo XX. Algunas veces se elaboraron versiones específicas para la esfera privada y para la esfera pública, respectivamente (Araya y Cerpa, 2008).

Los modelos de calidad de la gestión pública proliferaron en Europa, los Estados Unidos de América y otras latitudes, y se observa un gran número de ellos en Latinoamérica, especialmente en los años previos y posteriores al cambio de milenio.

En la primera década del presente siglo, los modelos y premios a la calidad en la gestión pública se establecieron en algunos países centroamericanos. En la segunda administración de Arias Sánchez (2006-2010), se oficializó en Costa Rica un modelo de calidad bajo la misma tónica de asociarlo a un premio. Con esto se pretendía fomentar la calidad en la gestión pública (Henderson, 2011).

## Los premios a la calidad

Desde la creación del Premio Deming en 1951 en Japón, surgen una serie de premios que se encuentran asociados a un modelo de calidad. Un modelo de gestión de calidad consiste en una serie de criterios y subcriterios, generalmente cuantificables, que se ponderan para evaluar y calificar la gestión de la calidad en una determinada organización, e identificar áreas de mejora (Evans y Lindsay, 2008).

Las evaluaciones resultantes de la calificación a partir de un modelo de calidad, son utilizadas para el otorgamiento de premios a la calidad. Y las experiencias de las organizaciones ganadoras, son utilizadas por otras instituciones para mejorar su gestión.

Sobre los modelos de calidad, Henderson nos indica que:

... en el desarrollo del concepto y las técnicas de calidad se sentaron bases que han permitido la construcción de modelos de calidad o excelencia que dan líneas guías a las empresas y organizaciones que tengan interés de mejorar<sup>1</sup> sus procesos, sus gestiones y, en general, cada uno de los aspectos que pertenecen a dicha empresa. Los mo-

1. Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

delos no dan pasos a seguir [...] lo que proveen son conceptos clave que deben ser revisados y evaluados, y es a través de esa evaluación, que se logran dar los pasos necesarios hacia la mejora de la organización (Henderson, 2011, p. 221).

TABLA 1  
**PRINCIPALES MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

Modelo	País	Premio	
		Denominación	Año
Deming	Japón	Deming	1951
Malcolm Baldrige <sup>2</sup>	USA	Malcolm Baldrige	1988
EFQM (Fundación Europea para la Administración de la Calidad)	Europa	Europeo de la Calidad	1991
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Iberoamérica	Premio Iberoamericano de la Calidad	1999

Fuente: Henderson, 2011.

La mayoría de estos modelos, en especial los de mayor renombre (Deming, Baldrige y EFQ), inspiran la creación de otros patrones de gestión de calidad, con sus correspondientes medios, en Europa, África, Australia y Asia (Evans y Lindsay, 2008).

En la tabla 2 se observan varios premios a la calidad, identificando el país y el año de creación. Como puede observarse, todos estos premios tienen en común el fomento a la calidad en las organizaciones y establecer estándares internacionales.

La creación de premios de la gestión de calidad, según puede observarse en la figura número 1, antes de la década de los ochenta, existieron muy pocos premios. Los pioneros fueron Japón, con el denominado "Premio Deming", y Colombia, cuyo premio fue establecido en 1975.

2. Se puede otorgar a organizaciones de otros países

Es a partir de la década de 1980, precisamente cuando los productos japoneses lideraban el mercado mundial por su calidad, cuando proliferan una gran cantidad de premios, como el de Canadá (1982), el de Escocia (1984) y el Malcolm Baldrige en los Estados Unidos (1987) (Evans, y Lindsay, 2008).

Como se puede observar en la figura 1, en Latinoamérica, los premios a la calidad de la gestión "explotan" principalmente en la década de los noventa. Del estudio de estos premios se infiere que, conforme a su naturaleza, tenían como fin el fomento de la calidad en las organizaciones, pero en el ámbito privado principalmente; como en el caso del Premio Macolm Baldrige.

Los premios a la calidad a nivel mundial, son un indicador de la importancia que ha tomado el tema de la calidad en todo el orbe. De igual forma, en Latinoamérica los premios son un indicador de la importancia de la calidad en la región.

### Premios a la calidad en la gestión pública

En el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP), que a partir de la década de los ochenta traslada o adapta los conceptos y herramientas del ámbito privado al público, se introducen los premios de la calidad en la gestión pública, con el propósito de mejorarla (Altaba, 2010). Es así como en 1989, en los Estados Unidos de América, el Instituto Federal de la Calidad (IFC), organiza y gestiona el Premio Presidente, que tiene como prioridad impulsar la calidad total en el Gobierno Federal. Este premio es un reflejo del Malcolm Baldrige, en donde se destina "a aquellos organismos federales de Estados Unidos que hayan implantado la gestión de calidad de una manera ejemplar y presentando servicios de alta calidad a sus clientes/contribuyentes. Trata de apoyar actividades que impulsen las iniciativas de 'reinventar' el Gobierno" (Muñoz, 1999, p.143).

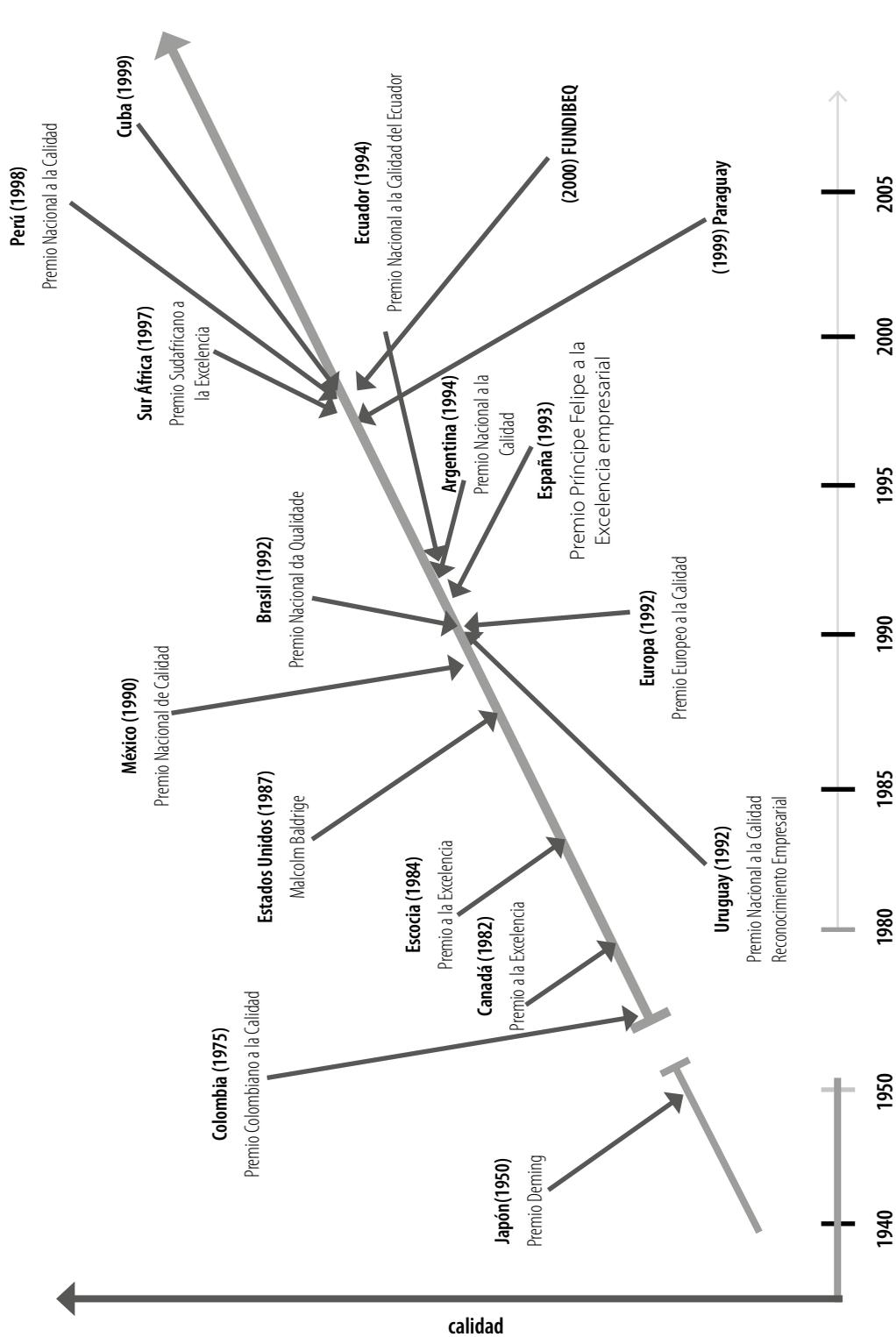
Tabla 2  
**PREMIOS NACIONALES DE CALIDAD EN VARIOS PAÍSES DEL MUNDO**

País	Premio	Año en que se inició	Página web
Japón	Premio Deming a la Gestión Total de la Calidad. <sup>3</sup> Es otorgado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE)	1950 <sup>4</sup>	<a href="http://www.juse.or.jp/e/index.html">http://www.juse.or.jp/e/index.html</a>
Colombia	Premio Colombiano a la Calidad.	1975	<a href="http://ccalidad.org/pccindex.htm">http://ccalidad.org/pccindex.htm</a>
Canadá	Premio a la Excelencia de Canadá, otorgado por el Instituto Nacional de Calidad (National Quality Institute).	1982	<a href="http://www.nqi.com/">http://www.nqi.com/</a>
Escocia	Premio Escocés a la Excelencia en los Negocios de la Fundación Escocesa de la Calidad.	1984	<a href="http://www.qualityscotland.co.uk/">http://www.qualityscotland.co.uk/</a>
Estados Unidos	Malcolm Baldrige National Quality Award. Es administrado por el Departamento de Comercio del Gobierno, a través de su Instituto de Estándares y Tecnología (NIST).	1987	<a href="http://www.nist.gov/baldrige/index.cfm">http://www.nist.gov/baldrige/index.cfm</a>
México	Premio Nacional de Calidad	1990	<a href="http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranet.asp">http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranet.asp</a>
Brasil	Premio Nacional da Qualidade, de la Fundación para el Premio Nacional a la Calidad.	1992	<a href="http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq">http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq</a>
Europa	Premio Europeo a la Calidad de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) (tiene su base en Bruselas).	1992	<a href="http://www.efqm.org/">http://www.efqm.org/</a>
Uruguay	Premio Nacional a la Calidad, reconocimiento que hace el Gobierno, con base en el Modelo de Mejora Continua.	1992	<a href="http://www.inacal.org.uy/?q=reconocimientos">http://www.inacal.org.uy/?q=reconocimientos</a>
España	Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial.	1993	<a href="http://www.mityc.es/principefelipe">http://www.mityc.es/principefelipe</a>
Argentina	Premio Nacional a la Calidad.	1994	<a href="http://www.premiocalidad.org.ar/index_2.html">http://www.premiocalidad.org.ar/index_2.html</a>
Ecuador	Premio Nacional a la Calidad del Ecuador. <sup>5</sup>	1994	<a href="http://www.calidadtotal.org/corporacion/index.php">http://www.calidadtotal.org/corporacion/index.php</a>
Sudáfrica	Premio Sudafricano a la Excelencia. Este premio se otorga con base en el Modelo de Excelencia Sudafricano, que combina los modelos de Europa y Estados Unidos. Es administrado por la Fundación para la Excelencia Sudafricana.	1997	<a href="http://www.saef.co.za/">http://www.saef.co.za/</a>
Chile	Premio Nacional a la Calidad.	1997	<a href="http://www.chilecalidad.cl/">http://www.chilecalidad.cl/</a>
Perú	Premio Nacional a la Calidad. Este galardón está dividido en tres categorías: empresas de producción de bienes, empresas de servicios y pequeñas empresas.	1998 <sup>6</sup>	<a href="http://www.cdi.org.pe/premio_otros.htm">http://www.cdi.org.pe/premio_otros.htm</a>
Cuba	Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba.	1999	<a href="http://www.nc.cubaindustria.cu/">http://www.nc.cubaindustria.cu/</a>
Paraguay	Premio Nacional a la Calidad y la Excelencia en Gestión. El premio es administrado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad y Excelencia.	1999	<a href="http://www.pyglobal.com/calidad4.php">http://www.pyglobal.com/calidad4.php</a>
Fundibeq	Premio Iberoamericano de la Calidad.	2000	<a href="http://www.fundibeq.org">http://www.fundibeq.org</a>
El Salvador	Premio Nacional a la Calidad de El Salvador	2001	<a href="http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/">http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/</a>
República Dominicana	Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público	2005	<a href="http://map.gob.do/inicio/premio-nacional-a-la-calidad/">http://map.gob.do/inicio/premio-nacional-a-la-calidad/</a>

Fuente: Elaboración propia.

3. Lleva su nombre en honor al Dr. W. E. Deming.
4. Se oficializa en 1950 y un año después, en 1951, se entrega el primero.
5. La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total es la entidad responsable de la administración de este premio.
6. Anteriormente a esta fecha instalado el premio a la Calidad en 1998, así como el curso Motivación de Mejora, desde 1991.

FIGURA 1  
PREMIOS Y MODELOS DE CALIDAD



Fuente: Elaboración propia.

En 1988 se creó el Premio Europeo a la Calidad, otorgado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Posteriormente, en 1997, la Fundación adaptó el premio para el sector público y, con ese propósito publicó las directrices para ese sector (Aguilera, 2010).

De conformidad con el EFQM, “la satisfacción de los clientes y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados empresariales” (Muñoz, 1999, p. 137).

En el 2000, el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG, por sus siglas en inglés) de la Red Europea de la Administración Pública, presentó el Marco Común de Evolución (CAF por sus siglas en inglés), que es una “[...] herramienta de gestión de calidad adaptada específicamente para las características del sector público [...] basados en los principios de la gestión de calidad total, TQM y derivado de los modelos” (MAP, 2006). Esta herramienta tiene como base el modelo EFQM.

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad impulsó, en 1999, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. A partir de ese año fue la base para otorgar el Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. En la década siguiente, la Fundación crea la versión del modelo para la Administración Pública.

En el marco de la NGP, en los países de Europa fructifican una serie de premios a la calidad en el sector público. Este mismo fenómeno se presentó también en Latinoamérica.

## El componente de la calidad de la Nueva Gestión Pública en América Latina

En Latinoamérica, al igual que en el resto del mundo, como se observa en la figura 1, anterior, el tema de la calidad se retoma muy fuertemente y se es-

tablecen una serie de premios de calidad. Estos premios brindan un reconocimiento a las organizaciones que se han destacado en esa área y las mismas se constituyen en experiencias dignas de considerar por el resto de las organizaciones.

El Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo (CLAD)<sup>7</sup> fundamentado en la experiencia en Latinoamérica e Iberoamérica, establece la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (en adelante CICGP), la cual vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático (CLAD, 2008):

- “Debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos o como legítimo participante en el proceso, formulación, ejecución y control de las políticas públicas, bajo el principio de responsabilidad social.” (CLAD, 2008, p.4)
- “Tiene que orientarse a resultados, por lo que debe estar sujeto a diversos controles sobre sus acciones; esto supone, entre otras modalidades, la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública, por medio del control social y la rendición periódica de cuentas.” (CLAD, 2008, p.4)

Hay una serie de premios a la calidad en Latinoamérica a los que pueden optar las organizaciones públicas, como puede observarse en la Tabla 3.

7. Los compromisos adquiridos por el país en el marco del CLAD, fueron implementados en la administración Chichilla Miranda (2000-2006), por medio del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública, al reconocimiento de prácticas promisorias y a las cartas con el ciudadano, más adelante nos referimos en detalle a cada uno de ellos. La Carta Iberoamericana de la Calidad del CLAD está siendo utilizada por el Instituto Centroamericana de Administración Pública (ICAP).

TABLA 3  
**LATINOAMÉRICA: PREMIOS DE CALIDAD EN QUE SE PARTICIPA A LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS<sup>45</sup>**

Año	País	Denominación del Premio	Ámbito
1975	Colombia	Premio Colombiano a la Calidad	Público y privado
1990	México	Premio Nacional de Calidad	Público y privado
1991	Brasil	Premio Nacional de la Calidad	Público y privado
1991 <sup>8</sup>	Perú	Premio Nacional a la Calidad	Público y privado
1993 <sup>9</sup>	Argentina	Premio Nacional a la Calidad	Privado con posibilidad de participación de instituciones públicas
1993	Uruguay	Premio Nacional a la Calidad	Público y privado
1996	Chile	Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia	Público y privado
1999	Cuba	Premio Nacional de Calidad	Público y privado
1999	Paraguay	Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia	Público y privado
2000	Iberoamérica	Premio Iberoamericano a la Calidad	Público y privado
2001	Ecuador	Premio Nacional de Calidad	Público y privado
2005	República Dominicana	Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público	Público
2010	Costa Rica	Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público	Público

Fuente: Elaboración propia.

Según Henderson (2011), en las administraciones públicas de Centroamérica y República Dominicana, se han empezado a adoptar modelos de gestión de la calidad, que se han concretado en premios nacionales a la calidad en la gestión pública. Todo esto dentro del marco de la Nueva Gestión Pública y con el insumo que ofrece la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

En esta región se han constituido tres premios a la calidad en la gestión pública, como se puede observar en la tabla 4.

TABLA 4  
**CENTROAMÉRICA: PREMIOS A LA CALIDAD EN EL ÁMBITO PÚBLICO**

Centroamérica - Premios de calidad exclusivos para el sector público		
2005	República Dominicana <sup>10</sup>	Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público
2010	Costa Rica	Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública
2011	Guatemala	Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas en la Administración Pública

Fuente: Investigación propia a partir de datos obtenidos en el ICAP.

8. El premio sufre varias transformaciones desde 1991, constituyéndose en el Premio Nacional de la Calidad, en el año 2002.

9. En el 2010 se instala uno especialmente para el sector público.

10. Este premio es anterior a la Carta Iberoamericana de la Calidad de la Gestión Pública del 2008.

Los premios a la calidad en la gestión pública a nivel latinoamericano, incluyendo Centroamérica, son un indicador de la importancia que ha tomado el tema de la calidad en la Administración Pública.

## Modelos de la calidad en la gestión pública

Aunque en varios países, sobre todo en los de Europa, se han desarrollado varios modelos para la calidad de los servicios públicos (Aguilera, 2010), nos referiremos únicamente a los siguientes:

- EFQM de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.
- El Marco Común de Evaluación (CAF).
- El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM).
- El Modelo Iberoamericano en la Gestión Pública, modalidad administración pública.
- Carta Iberoamericana de la Calidad.

### ***El modelo EFQM de excelencia para la Administración Pública, de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad***

Desde 1999, el Ministerio de Administraciones Públicas de España ha promovido la aplicación de un modelo de referencia continental, como es el Modelo EFQM de Excelencia, para poner en marcha el programa de autoevaluación de las organizaciones. Ese mismo año se desarrolló la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública, con el fin de poner a disposición de los gestores públicos, un instrumento práctico que les ayudara a realizar la autoevaluación de sus organizaciones, a partir de las directrices del Modelo EFQM de Excelencia. A la fecha se han publicado cuatro ediciones de esta guía (MAP, 2006).

El Modelo EFQM tiene una versión para el sector público y las organizaciones de voluntariado, que es a la que hacemos referencia.

De conformidad con el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) de España (MAP, 2006), el Modelo EFQM de Excelencia tiene un carácter globalizador que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización. Esto permite efectuar una aproximación integral a todos sus procesos de desarrollo y a todos los niveles de la estructura, dentro de un marco de referencia que se basa en los conceptos fundamentales de la excelencia. De esta forma, el análisis y la transformación de las organizaciones se apoyan en un conjunto de principios que dota de significado a las acciones, tanto individuales como colectivas, que se desarrollan en el seno de la organización.

Entonces, de acuerdo con el MAP (2006), el Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo, que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Los conceptos fundamentales de la excelencia resultan aplicables a organizaciones de todo tipo, independientemente de su sector o tamaño, y constituyen la base del Modelo EFQM de Excelencia.

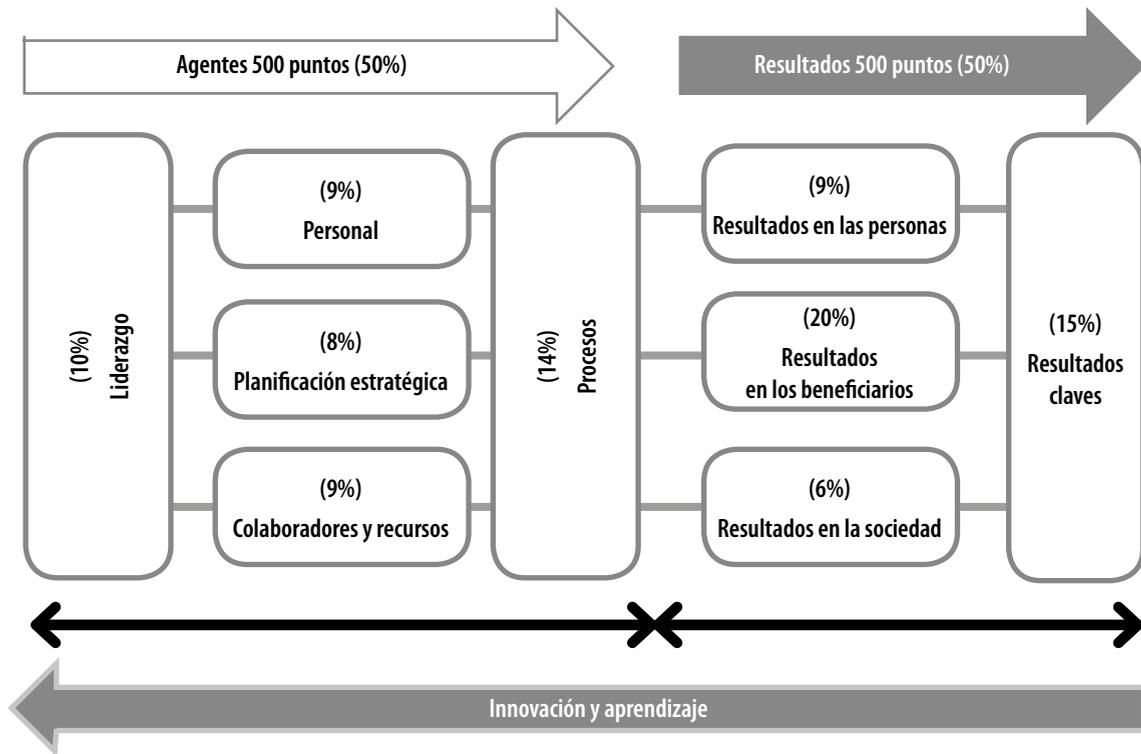
A partir de lo expuesto en las guías para la aplicación del modelo EFQM en la Administración, editadas por el Ministerio de Administraciones Públicas de España, este modelo reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. El modelo se fundamenta en lo siguiente:

Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento general de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas de la Organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos (MAP, 2006, p. 8).

El modelo puede visualizarse en la figura 2.

Para evaluar cada subcriterio, la MAP ha desarrollado una serie de guías de evaluación para la Administración Pública, la que de conformidad con los principios de calidad, se mejora continuamente.

FIGURA 2  
MODELO EFQM



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y Ministerio de Administraciones Públicas de España.

La sumatoria de los criterios nos brinda una calificación global de la gestión pública de la organización; además, en cada uno de esos criterios se puede determinar oportunidades de mejora.

### El Marco Común de Evaluación (CAF)<sup>11</sup>

El Marco Común de Evaluación (CAF) es:

[...] una herramienta de gestión de la calidad total inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión

de la Calidad (EFQM) y en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer. Está basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad, se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y la planificación, las personas, las alianzas y los recursos y procesos. El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez, con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización (MAP, 2007, p.8).

Este modelo fue desarrollado por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG), del Ministerio de Administraciones Públicas de España.

11. Información tomada de los textos del Ministerio de Administraciones Públicas de España, con modificaciones de nuestra parte para facilitar la argumentación. No obstante, la línea argumentativa, así como la interpretación de los textos y otros aspectos de forma, son de nuestra responsabilidad.

El Marco Común de Evaluación (CAF), tiene como propósitos principales:

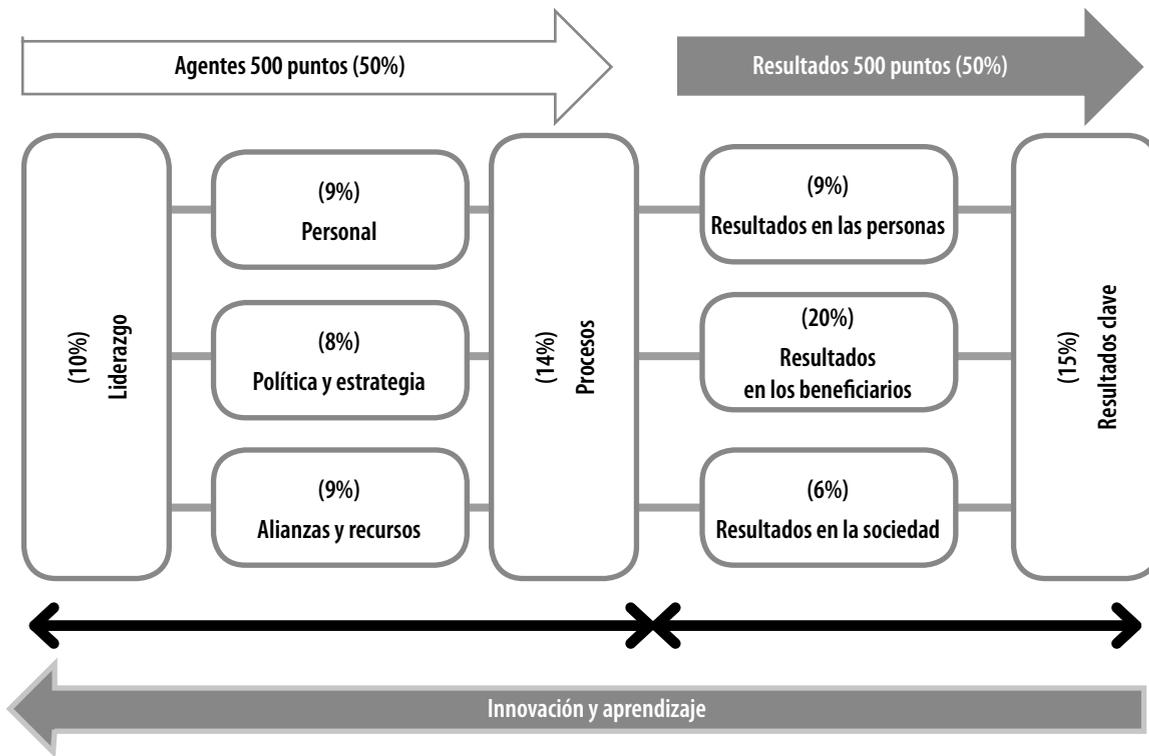
1. Introducir a la Administración Pública de forma progresiva en los principios de gestión de la calidad total, y guiarla por medio del conocimiento y el uso de la autoevaluación. Esto a partir de la planificación y el desarrollo de actividades, hasta completar el ciclo “planificar, desarrollar, controlar y actuar” (PDCA).
2. Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
3. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad.

4. Facilitar el *benchlearning* entre las organizaciones del sector público.

El modelo CAF puede visualizarse en la figura 3, el que fue elaborado por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG) del Ministerio de Administraciones Públicas de España. Si lo comparamos con el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), encontramos una similitud entre los criterios; no obstante, los subcriterios en muchos casos son distintos.

Al igual que todos los modelos de calidad, la estructura de criterios identifica los principales aspectos que deben ser considerados en el análisis de cualquier organización pública.

FIGURA 3  
MODELO CAF



Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas, España.

- Los criterios 1 a 5 se refieren a los agentes facilitadores de una organización y determinan lo que hace y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados.
- En los criterios 6 a 9, los resultados alcanzados en las áreas de los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad y los resultados clave del rendimiento se miden por medio de medidas de percepción y se evalúan con indicadores internos. Cada criterio se descompone en una serie de subcriterios.

En la figura 3 se puede observar la división de criterios y subcriterios del modelo CAF.

El CAF proporciona (MAP, 2006) lo siguiente:

- Una evaluación basada en evidencias frente a un conjunto de criterios que han sido ampliamente aceptados en el sector público de Europa.
- Oportunidades para identificar el progreso y destacar los logros alcanzados.
- Un medio para dar coherencia a la dirección y consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización.
- Un nexo de unión entre los resultados a alcanzar y las prácticas que los apoyan o agentes facilitadores.
- Un medio para generar entusiasmo entre los empleados de la organización, involucrándolos en los procesos de mejora.
- Oportunidades para promover y compartir buenas prácticas entre diferentes áreas de una organización y entre distintas organizaciones.

- Un medio para integrar iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización.
- Un medio para medir el progreso en el tiempo, realizando autoevaluaciones periódicas.

La suma de los criterios brinda una calificación global de la gestión pública de la organización; además, en cada uno de esos criterios se pueden determinar oportunidades de mejora.

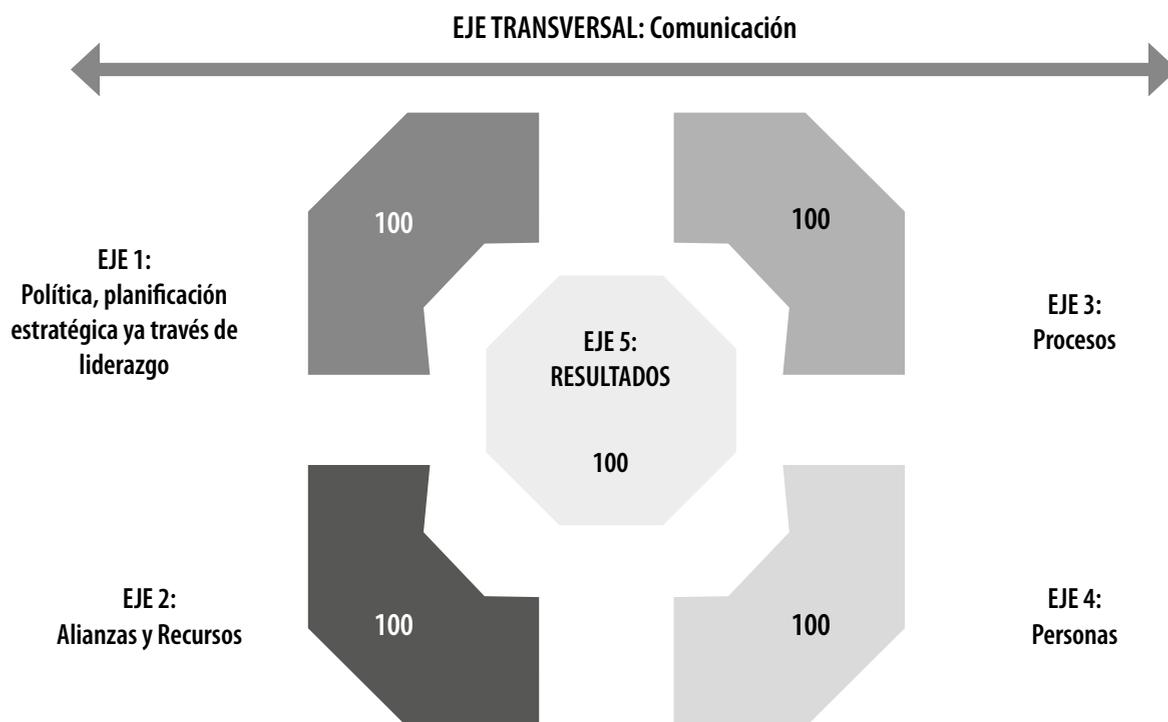
### ***El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM)***

El desarrollo del Modelo EVAM tiene los siguientes objetivos:

- Realizar la evaluación externa de las organizaciones que no han iniciado su autoevaluación.
- Promover el proceso de evaluación en las organizaciones de la administración general del Estado.
- Facilitar su incorporación gradual al proceso de evaluación.
- Poner a su disposición un instrumento inicial de evaluación para favorecer los primeros pasos en la mejora y el camino a la excelencia.
- Suministrar a estas organizaciones las metodologías y acciones a seguir, que permitan el avance en la mejora de la gestión.

Como se puede observar en la Figura 4, los ejes del modelo EVAM son: i) política, planificación y estrategia a través del liderazgo; ii) procesos; iii) personas; iv) alianzas y recursos; y v) resultados.

FIGURA 4  
**MODELO EVAM**



Fuente: Aeval, 2009.

De conformidad con el MAP (MAP, 2006), la lógica subyacente en este sistema de evaluación es la del ciclo PDCA (planificar, desarrollar, controlar, actuar); de tal forma que el orden de presentación de los ejes y aspectos de evaluación es el que sigue:

- Definición de la política y estrategia de la organización basada en políticas públicas, conforme con los requisitos de los usuarios o ciudadanos y de la comunicación externa e interna de la misma.
- Despliegue de la política y estrategia a través de planes operativos que expliciten los objetivos organizativos.

- Planificación y despliegue de los procesos de acuerdo con la política y la estrategia.
- Gestión de recursos adecuada a la política y estrategia organizativa: recursos humanos, recursos materiales o alianzas.
- Determinación de mecanismos de seguimiento del grado de cumplimiento de la política y estrategia organizativa.
- Planificación y desarrollo de la mejora en función de los resultados, para garantizar la consecución de la política y estrategia organizativas (MAP, 2006)

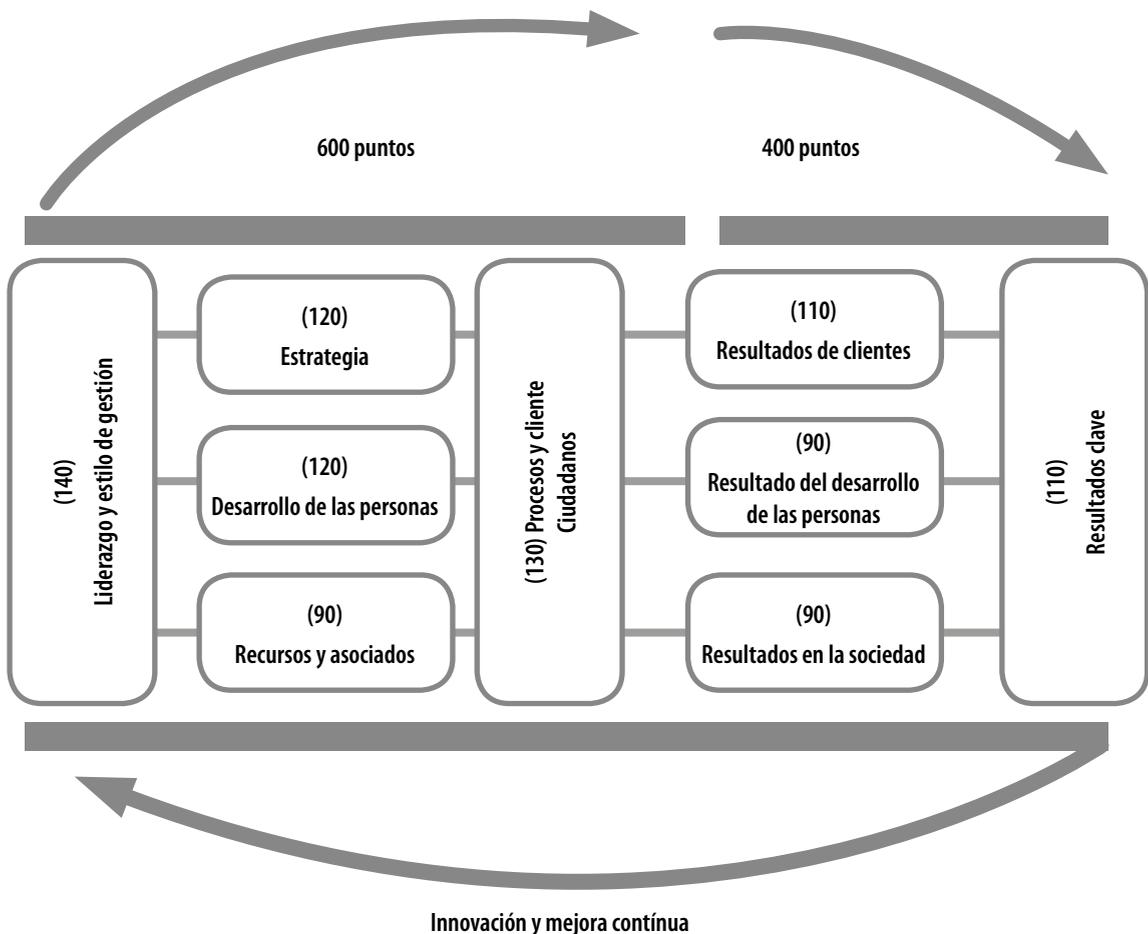
De acuerdo con el MAP (2006), el diseño del cuestionario de evaluación está basado en la lógica del ciclo PDCA; de forma tal que, para cada una de las cuestiones que desarrollan los aspectos de evaluación del modelo EVAM, se proponen unas preguntas (¿qué?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, etc.) que sirven de orientación sobre el tipo de evidencias a examinar. Finalmente, y a efecto de asignar una puntuación a cada una de las cuestiones, como resultado del análisis de las evidencias aportadas, se incluye una escala de 0 a 100, dividida en tramos de diez puntos, al final de cada cuestión.

La suma de los criterios nos brinda una calificación global de la gestión pública de la organización; además de que se puede determinar, en cada uno de esos criterios, oportunidades de mejora.

**El Modelo Iberoamericano en la Gestión Pública para Administraciones Públicas**

El Modelo Iberoamericana de Excelencia en la Gestión es creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). Posteriormente, la FUNDIBEQ establece un modelo específico para la gestión pública, a partir de su modelo de 1999.

FIGURA 5  
MODELO FUNDIBEQ



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)

Como se puede observar en la figura 5, el modelo se fundamenta en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios resultantes. Los cinco procesos facilitadores son: 1.- liderazgo y estilo de gestión; 2.- estrategia; 3.- desarrollo de las personas; 4.- recursos y asociados; y, 5.- procesos y clientes o ciudadanos. Cada uno de los procesos facilitadores está dividido para su análisis en cuatro subcriterios y existen cuatro criterios de resultados: 6.- resultados de clientes o ciudadanos; 7.- resultados del desarrollo de las personas; 8.- resultados de la sociedad; y, 9.- resultados globales. Cada uno de estos últimos criterios, tiene dos subcriterios.

### ***El Modelo de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública***

El tema de calidad en los servicios públicos se ha introducido recientemente en todos los países latinoamericanos y ha sido retomado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

El CLAD es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental, que se constituyó en el año 1972, bajo la iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela. Su creación fue recomendada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (resolución 2802 - XXVI), con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas, un factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social.

Su misión es promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública. Esto mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica

entre sus países miembros y provenientes de otras regiones.

De acuerdo con dicha misión, el CLAD realizó las gestiones para que la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, fuera aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, que se celebró en San Salvador (El Salvador) los días 26 y 27 de junio de 2008.

Según la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, los servicios públicos deben cumplir con los siguientes principios de calidad:

- Principio n.º 1. Servicio público.
- Principio n.º 2. Legitimidad democrática.
- Principio n.º 3. Transparencia y participación ciudadana.
- Principio n.º 4. Legalidad.
- Principio n.º 5. Coordinación y cooperación.
- Principio n.º 6. Ética pública.
- Principio n.º 7. Acceso universal.
- Principio n.º 8. Continuidad en la prestación de servicios.
- Principio n.º 9. Imparcialidad.
- Principio n.º 10. Eficacia.
- Principio n.º 11. Eficiencia.
- Principio n.º 12. Economía.
- Principio n.º 13. Responsabilidad.
- Principio n.º 14. Evaluación permanente y mejora continua.

Solo luego de la combinación de esos principios, tenemos calidad en los servicios públicos, ya que con ellos tendríamos servicios que se extienden a toda la ciudadanía, dentro de un marco de legitimidad democrática, transparencia y legalidad. Se pretende con esto que en el balance de la calidad de los servicios públicos, imperen la eficiencia, la eficacia y la mejora continua.

## Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública

Tomando en cuenta la experiencia de los premios nacionales otorgados en varios países, así como la del Premio Iberoamericano de Calidad, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) gestionó ante el CLAD una solicitud de apoyo técnico para el 2009. Esto con el propósito de crear un premio nacional que promueva la innovación y el mejoramiento de la gestión integral. El establecimiento de un Premio a la Calidad en la Gestión Pública propiciaría el reconocimiento de instituciones públicas destacadas por contar con sistemas de gestión avanzados; además del intercambio y aprendizaje de experiencias exitosas y el uso de los criterios del modelo del premio, como una guía fundamental en el desarrollo de la gestión hacia la calidad, la productividad y la mejora en la prestación de los servicios públicos (Calderón y Castellón, 2011, p.366).

El CLAD envió al país al doctor Luis Tenorio Puente, quien asesoró a los funcionarios de MIDEPLAN y de la Dirección General de Servicio Civil respecto de la instauración del premio, antes de la oficialización del mismo mediante el decreto n°35925-MP-PLAN.

Adicionalmente se contó con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), el Sistema para la Integración Centroamericana (SICA), la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq) y el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) (ECA, 2012, p.3).

En la segunda administración Arias Sánchez (1994-1998), el 8 de abril de 2010, se oficializa el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y el reconocimiento a prácticas promisorias en la gestión pública, mediante la publicación del decreto ejecutivo n.º 35925-MP-PLAN.

Con esto, Costa Rica se convierte en el primer país centroamericano en instaurar un premio nacional a la calidad en la gestión pública, lo que ya había hecho República Dominicana en el año 2005. Posteriormente (en el año 2011), se oficializa un premio similar en Guatemala.

De acuerdo con Calderón y Castellón (2011, p. 365-366), con la instauración del premio, el Gobierno de la República busca alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Fortalecer la gestión pública costarricense mediante el establecimiento del Premio a la Calidad en la Gestión Pública. Esto permitirá el intercambio de experiencias exitosas para una mejora sustancial en la entrega de los servicios públicos costarricenses.
- Fortalecer la capacidad de gestión estatal en la prestación de los servicios públicos, mediante la formación de funcionarios públicos en la aplicación de métodos y técnicas modernas que permitan la implementación de un modelo de excelencia en la calidad en la gestión pública costarricense (Calderón y Castellón, 2011, p. 365).
- Promover el desarrollo y la difusión de procesos, acciones, esfuerzos, prácticas y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de los servicios públicos que se originan en el sector público costarricense, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y beneficiarios, con la finalidad de apoyar la modernización y competitividad de las instituciones que la conforman, apoyándose en el Sistema Nacional de Contralorías de Servicios (Calderón y Castellón, 2011, pp. 365-366).

Las bases del premio nacional se fundamentan en siete criterios y subcriterios de puntuación los cuales se califican para el otorgamiento del premio (ver tabla 4).

Tabla 4  
**COSTA RICA: CRITERIOS Y SUBCRITERIOS PARA LA CALIFICACIÓN DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

criterio	Definición <sup>12</sup>	Subcriterio	Definición <sup>13</sup>
Liderazgo	El liderazgo aborda la manera en que la alta dirección guía y sostiene a la organización, estableciendo la misión, la visión, los valores y las expectativas de desempeño. La atención se dirige a cómo la alta dirección se comunica con su talento humano, mejora su liderazgo personal, participa en el aprendizaje organizacional y desarrolla futuros líderes, mide el desempeño de la organización y crea un ambiente que propicia un comportamiento ético y un alto desempeño. (MIDEPLAN, 2008).	Liderazgo organizacional	Este subcriterio analiza los aspectos clave de las responsabilidades de la alta dirección. Examina cómo la alta dirección establece y comunica la visión y los valores de la organización. Se enfoca en las acciones de la alta dirección para crear una organización sustentable, centrada en la ciudadanía (MIDEPLAN, 2008).
		Gobierno y responsabilidad social	Este subcriterio analiza los aspectos clave de la organización. Examina cómo cumple con sus responsabilidades sociales, cómo la alta dirección asegura que la organización se desempeña legalmente y en forma ética y cómo la alta dirección y el talento humano incentivan buenas prácticas ciudadanas y se proyectan a la comunidad (MIDEPLAN, 2008).
Planificación estratégica	El criterio planificación estratégica examina cómo la organización desarrolla sus objetivos estratégicos y los planes de acción. También examina cómo son desplegados y modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el avance de los mismos.	Desarrollo de estrategias	Este subcriterio aborda la estrategia organizacional general de la organización, que puede incluir cambios en la oferta de servicios y los procesos para el compromiso hacia la ciudadanía. El subcriterio no incluye el diseño de servicios o las estrategias para conseguir el compromiso con la ciudadanía (MIDEPLAN, 2008).
		Despliegue de estrategias	Describe cómo la organización transforma sus objetivos estratégicos en planes de acción. Resume los planes de acción y los indicadores clave y mediciones de desempeño relacionados. Proyecta el desempeño futuro de la organización en dichas mediciones o indicadores clave (MIDEPLAN, 2008).

12. Las definiciones son copia exacta de las incluidas por MIDEPLAN en las bases Premio Nacional a la Calidad 2012.

13. Las definiciones son copia exacta de las incluidas por MIDEPLAN en las bases Premio Nacional a la Calidad 2012.

Orientación hacia la ciudadanía	El criterio orientación hacia la ciudadanía examina cómo la organización satisface las necesidades de la ciudadanía. Esta estrategia de satisfacción incluye cómo la organización construye una cultura orientada hacia la ciudadanía. El criterio enfatiza este compromiso como un resultado importante de una estrategia de excelencia en el desempeño, un aprendizaje, una escucha y una cultura totalmente orientada a la ciudadanía (MIDEPLAN, 2008).	Compromiso hacia la ciudadanía	Compromiso hacia la ciudadanía se refiere a las inversiones de la organización hacia la ciudadanía en la oferta de servicios. Las características del compromiso incluyen la retención y la lealtad, el deseo de la ciudadanía para realizar esfuerzos que incrementen sus actividades con la organización y los deseos para apoyar activamente y recomendar la oferta de servicios. Este subcriterio, examina los procesos de la organización en la construcción de una cultura orientada hacia la ciudadanía; también examina los mecanismos para identificar e innovar la oferta de servicios y apoyar a la ciudadanía (MIDEPLAN, 2008).
		Voz de la ciudadanía	Este subcriterio examina los procesos de la organización para escuchar a la ciudadanía, determinar su satisfacción e insatisfacción, analizar y utilizar los datos sobre su condición, a fin de mejorar su imagen, construir una cultura más focalizada en ella e identificar las oportunidades para la innovación. Además, enfatiza la manera en que se obtiene información de la ciudadanía, para la toma de decisiones. Dicha información debe estar vinculada con la oferta de servicios y procesos clave de la organización, y debe ser usada para determinar las implicaciones de costo/beneficio o efectividad, para mejorar el establecimiento de metas y prioridades para el cambio (MIDEPLAN, 2008).
Medición, análisis y gestión del conocimiento	El criterio medición, análisis y gestión del conocimiento examina cómo la organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora sus datos, información y activos de conocimiento; y cómo gestiona su tecnología de la información. Igualmente, examina cómo la organización evalúa y utiliza las evaluaciones para mejorar su desempeño (MIDEPLAN, 2008).	Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	Este subcriterio analiza la selección, administración y uso de los datos e información de la organización, para medir el desempeño y analizarlo, con el propósito de respaldar la planificación y la mejora del desempeño (MIDEPLAN, 2008).
		Gestión de la información, conocimiento y tecnología de la información	Este subcriterio analiza cómo la organización crea y maneja sus recursos de conocimiento. El objetivo es mejorar la efectividad, la eficiencia y la innovación de la organización (MIDEPLAN, 2008).
Orientación hacia el talento humano	El criterio orientación hacia el talento humano, examina cómo la organización compromete, administra y desarrolla el talento humano para utilizar su máximo potencial, alineado con la totalidad de su misión, estrategia y planes de acción. El Criterio examina la habilidad para evaluar la idoneidad del talento humano, para construir un ámbito conducente a un desempeño de excelencia (MIDEPLAN, 2008).	Compromiso del talento humano	El subcriterio examina cómo los sistemas de la organización consiguen comprometer, desarrollar y evaluar el compromiso del talento humano, con la intención de capacitar y alentar a todos sus miembros a que contribuyan efectivamente y desarrollen lo mejor de sus capacidades (MIDEPLAN, 2008).
		Ámbito del talento humano	Este subcriterio examina el ámbito de su talento humano, sus necesidades de capacitación y habilidad y cómo se cumple con aquellas necesidades para ejecutar el trabajo de la organización (MIDEPLAN, 2008).

Gestión por procesos	El criterio gestión por procesos examina cómo la organización diseña su sistema de trabajo; cómo diseña, gestiona y mejora sus procesos clave, para llevar a cabo un sistema de trabajo que permita entregar valor a la ciudadanía y alcanzar el éxito organizacional y sostenible. También examina su preparación ante emergencias (MIDEPLAN, 2008).	Sistema de trabajo	Este subcriterio examina el sistema de trabajo de la organización, las competencias esenciales y la decisión sobre los procesos de trabajo, con la intención de crear valor para la ciudadanía, prepararse para emergencias potenciales y alcanzar el éxito de la organización y su desarrollo sostenible (MIDEPLAN, 2008).
		Procesos de trabajo	Los procesos de trabajo clave incluyen aquellos procesos organizacionales que no son servicios y que son considerados por la alta dirección, más importantes para el crecimiento y el éxito de la organización. Generalmente están relacionados con los objetivos estratégicos de la organización y los factores críticos de éxito. Deben incluir procesos para la innovación, investigación y desarrollo, adquisición de tecnología, gestión de la información y el conocimiento, gestión de la cadena de suministros, asociación con proveedores, outsourcing, fusiones y adquisiciones, expansión global, gestión de proyectos, ventas y marketing, así como aquellos procesos de apoyo que respaldan día a día la entrega de un servicio. Por lo general no están diseñados de manera detallada, conjuntamente con los servicios (MIDEPLAN, 2008).
Resultados	El criterio resultados, examina el desempeño organizacional y las mejoras en todas las áreas clave como: resultados de servicios, de la orientación a la ciudadanía, del desempeño financiero, de la gestión del talento humano, del desempeño operacional y del liderazgo. Los niveles de desempeño de la organización, se examinan en relación con otras organizaciones con ofertas de servicios similares (MIDEPLAN, 2008).	Resultados de servicios	Este subcriterio analiza los resultados del desempeño de los servicios clave de la organización, con el objetivo de brindar servicios de calidad para alcanzar satisfacción y compromiso (MIDEPLAN, 2008).
		Resultados de orientación hacia la ciudadanía	Este subcriterio examina los resultados de desempeño que se centran en la ciudadanía, con el fin de demostrar de qué manera la organización ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía y cómo ha logrado desarrollar su lealtad hacia la organización (MIDEPLAN, 2008).
		Resultados financieros del talento humano	Este subcriterio examina los resultados financieros clave de la organización, a fin de comprender la sostenibilidad financiera, los desafíos y las oportunidades en el entorno (MIDEPLAN, 2008).
		Resultados de la efectividad de los procesos	Este subcriterio, examina los otros resultados clave de los desempeños organizacionales no reportados en los subcriterios 7.1 (resultados de servicios) y 7.4 (resultados del talento humano), a fin de alcanzar la efectividad y la eficiencia en los procesos de trabajo y en el sistema de trabajo (MIDEPLAN, 2008).
		Resultados de liderazgo	Este subcriterio examina los resultados en las áreas de liderazgo, gestión de la organización, cumplimiento del plan estratégico y de responsabilidad social, con el propósito de mantener una organización ética y fiscalmente responsable, que cumpla sus responsabilidades sociales y apoye sus comunidades clave (MIDEPLAN, 2008).

Fuente: MIDEPLAN (2012) y Vásquez (2014).

En la figura 6, los principios básicos se traducen en criterios de evaluación, los cuales se relacio-

nan entre sí, para formar el modelo de calidad de la gestión pública (Henderson, 2011, p. 236).

FIGURA 6  
**MARCO GENERAL DEL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN, MEG: UNA PERSPECTIVA DE SISTEMA**



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

En el modelo el liderazgo, en conjunto con la planificación estratégica y la orientación al ciudadano, constituyen la tríada del liderazgo. La orientación hacia el talento humano, la gestión por procesos y los resultados, constituyen la tríada de los resultados. Transversal a ambas triadas encontramos la gestión del conoci-

miento, fundamental para el liderazgo y para los resultados.

En la administración Chinchilla Miranda (2010-2014), se continuó con el impulso de Nueva Gestión Pública para América Latina del CLAD, en su componente calidad. Es así como en el Plan Nacional de Desarrollo

“María Teresa Obregón Zamora”, se contempló la imperiosa necesidad de “mejorar la eficiencia de los servicios públicos e incrementar el acceso de los ciudadanos a estos”. (Vásquez, 2014, p. 47).

Para esto es necesario “fomentar una participación cada vez mayor de la ciudadanía en la solución de los problemas nacionales, mediante la construcción de agendas de desarrollo basadas en el diálogo y la integración” (MIDEPLAN, 2010, pág.41), y “mejorar la gestión pública, la calidad de los servicios que presta el Estado y la participación ciudadana en el accionar público” (MIDEPLAN, 2010, p. 219).

Desde su fundación el MIDEPLAN y la Dirección General de Servicio Civil, han sido los responsables del Premio Nacional.

Congruente con el Plan Nacional de Desarrollo de la administración Chinchilla Miranda, en los años 2010, 2011 y 2012 se realizaron los primeros tres procesos para otorgar el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y el reconocimiento a prácticas promisorias en la gestión pública.

En el año 2010, la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) fue galardonada con el Premio Nacional a la Calidad, y el Banco Central de Costa Rica obtuvo la mención bronce; en el año 2011, el premio nacional fue otorgado al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la mención categoría oro fue otorgada a la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) y la mención categoría plata, fue compartida por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Banco Central de Costa Rica (BCCR). En el 2012, el premio fue declarado desierto en todas las categorías.

## Conclusiones

Los modelos de calidad de la gestión pública: EFQM, CAF, EVAM, FUNDIBEQ y la carta Iberoamericana de la Calidad, contienen una base y una columna común, que consiste en que la calidad es evaluada holísticamente, tomando en cuenta una serie de factores, y no únicamente el servicio per se, lo que era usual en la gestión privada de la primera mitad del Siglo XX, visión reduccionista que se filtra en el discurso político, incluso en la Costa Rica del Siglo XXI.

Si bien el servicio público, que es el resultado de una organización pública, es importante en los modelos, a tal punto que en los modelos EFQM, CAF, EVAN y FUNDIBEQ constituye cerca de la mitad de la valoración de la calidad en la gestión pública, también son importantes otras dimensiones que permiten juzgar la calidad, como son: la evaluación del liderazgo, los procesos, el personal, la planificación estratégica y los colaboradores (alianzas) y recursos, que constituyen la otra parte importante.

Los resultados en los modelos EFQM, CAF, EVAN y FUNDIBEQ, son evaluados a partir de la segregación de cuatro factores, como son los resultados claves, los resultados en la sociedad, los resultados en los beneficiarios de la gestión y los resultados del desarrollo del personal de la organización.

Por su parte la Carta Iberoamericana en la Gestión Pública, apela a construir una cultura de la calidad, bajo principios de servicio público, legitimidad, participación ciudadana, legalidad, acceso universal, transparencia, ética pública, imparcialidad, responsabilidad, eficacia, eficiencia, economía y evaluación permanente y mejora continua.

Los cinco modelos, tienen un eje común al identificar el sujeto último de la calidad, al darle éste papel al ciudadano, muchas veces denominado ciudadano-cliente, que es “más” que el simple cliente, visualizado éste como consumidor, de la gestión privada, en tanto es una persona con derechos y deberes, propios del ejercicio de la ciudadanía, eje fundamental de la democracia.

El modelo de calidad que fundamenta el Premio Nacional de la Calidad en la Gestión Pública en Costa Rica, retoma el enfoque holístico de la calidad de los modelos mencionados, por ella la gestión pública es evaluada a partir de la conjugación de varios factores, en donde es importante los resultados de la gestión, pero lo es también el liderazgo, la planificación estratégica, la orientación al talento humano y los procesos, dando privilegio a la gestión del conocimiento, en el entendido que se pretende evaluar la capacidad de aprender de la organización.

Desde la oficialización del premio, son pocas las organizaciones públicas que se han sometido a evaluación de la calidad en su gestión; incluso en su tercera edición el premio fue declarado desierto, lo cual es un indicador de la poca disponibilidad de las autoridades públicas, para que su gestión sea sometida a los parámetros de calidad nacional.

Si no hay un sometimiento de las autoridades a la evaluación nacional de la calidad de la gestión pública, sería entonces impensable, el sometimiento de la gestión nacional pública a la evaluación internacional, bajo los modelos: EFQM, CAF, EVAN y FUNDIBEQ, en tanto la primera evaluación es generalmente requisito para la segunda.

El estar renunciando a estas evaluaciones, significa que se está renunciando a identificar, bajo parámetros nacionales e internacionales, las oportunidades de mejora, requisito primor-

dial para establecer la estrategia y la programación para la mejora de la calidad de la gestión pública costarricense. Lo que nos lleva a una pregunta final de cierre: ¿Estaremos los costarricenses imposibilitados de tener servicios públicos de calidad?

## Referencias

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (AEVAL)(2009). *Guía de evaluación. Modelo EVAM. Modelo de evaluación, aprendizaje y mejora*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Aguilera, G. (2010). *Modelos de evaluación de la calidad de las organizaciones dependientes de la Administración Pública en México y en España*. Tesis de doctorado, Universidad de Granada, Granada, España.
- Altaba, E. (2010). *La nueva gestión pública y la gestión por competencias*. Tesis doctoral presentada en al Universitat Rovira I Virgili, España.
- Araya, E. y Cerpa, A. (2008). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Revista de Estudios Politécnicos*, VII (11). Recuperado de: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n11/n11a03.pdf>
- Calderón, S. y Castellón L. (2011). *Impulso a la Calidad en la gestión pública costarricense*. Costa Rica: MIDEPLAN.
- CLAD (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. XVIII Cumbre Iberoamericana, El Salvador, octubre. Recuperado de: <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>
- Evans, J. y Lindsay M. (2008). *Administración y Control de Calidad*. México: Cengage Learning Latin America,.
- Henderson, A. (2011). Los premios de la calidad en la gestión pública. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 60-61, 219-242.
- Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) ( 2006). *El Modelo EVAM*. España.

Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN) (2008). *Guía del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento de Prácticas Promisorias en la Gestión Pública*. San José: MIDEPLAN

Muñoz, M. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. España:Ediciones Díaz de Santos.

Vásquez, J. (2014). La Institucionalidad de la Calidad de los Servicios Públicos en Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 5(1), 31-48.

Recibido: 27 de mayo de 2014  
Aceptado: 12 de agosto de 2014